

# أصول الإدارة

( المفاهيم والوظائف الأساسية )

د. إبراهيم الزين هجو

رئيس قسم الإدارة العامة

كلية العلوم الإدارية

جامعة نجران

د. منصور بن نايف العتيبي

أستاذ الإدارة المساعد

عميد كلية التربية

جامعة نجران

شركة النشر العالمية

ناشر

الطبعة الأولى

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

حقوق الطبع محفوظة

شركة الرشد العالمية

المملكة العربية السعودية - الرياض

الإدارة : مركز البستان - طريق الملك فهد - الدور الثاني

هاتف ٤٦٠٤٨١٨ ص ٠ ب ١٧٥٢٢ الرياض ١١٤٩٤ فاكس ٤٦٠٢٤٩٧

Email: info@rushdint.com

Website : www.rushdint.com

### فروع مكتبة الرشد

الرياض : المركز الرئيسي : الدائري الغربي - بين مخرجي ٢٧ و ٢٨ هاتف ٤٣٢٩٣٣٢  
الرياض : فرع طريق عثمان بن عفان هاتف ٢٠٥١٥٠٠  
الرياض : فرع الدائري الشرقي هاتف ٤٩٧١١٩٩ فاكس ٤٩٦١٥٩٩  
فرع مكة المكرمة : شارع الطائف هاتف ٥٥٨٥٤٠١ فاكس ٥٥٨٣٥٠٦  
فرع المدينة المنورة : شارع أبي ذر الغفاري هاتف ٨٣٤٠٦٠٠ فاكس ٨٣٨٣٤٢٧  
فرع جدة : مقابل ميدان الطائفة هاتف ٦٧٧٦٣٣١ فاكس ٦٧٧٦٣٥  
فرع القصيم : بريده - طريق المدينة هاتف ٣٢٤٢٣١٤ فاكس ٣٢٤١٣٥٨  
فرع أبها : شارع الملك فيصل هاتف ٣٢١٧٣٠٧ فاكس ٢٢٤٢٤٠٢  
فرع الدمام : شارع الخزان هاتف ٨١٥٠٥٥٦ فاكس ٨٤١٨٤٧٣  
فرع حائل : هاتف ٥٣٢٢٢٤٦ فاكس ٥٦٦٢٢٤٦  
فرع الأحساء : هاتف ٥٨١٣٠٢٨ فاكس ٥٨١٣١١٥  
فرع تبوك : هاتف ٤٢٤١٦٤٠ فاكس ٤٢٣٨٩٢٧  
فرع القاهرة : شارع ابراهيم أبو النجا - مدينة نصر : هاتف ٢٢٧٢٨٩١١ - فاكس ٢٢٧١٣٦٢٥

### مكاتبنا بالخارج

القاهرة : مدينة نصر : هاتف ٢٧٤٤٦٠٥ - موبايل ٠١١٦٢٨٦١٧٠  
بيروت : بئر حسن موبايل ٠٣٥٥٤٣٥٣ - تلفاكس ٠٥/٤٦٢٨٩٥

بسم الله الرحمن الرحيم

أصول الإدارة \_\_\_\_\_



## الإهداء....

إلى والدي الكريمن ..

إلى أسرتي الكريمة..

إلى من وقفت معي صابرة ومؤازرة ...زوجتي

العزيزة

أطال الله عمرها...

أبنائي...الكرام حفظهم الله ....

إلي كل طالب علم ومعرفة ....

والى كل من وقف معي مساندا ومؤازرا....

اهدي ثمرة جهدي المتواضع ...

د.منصور العتيبي

## الأهداء

إلى روح ..

والدي ... ووالدي ... العزيزين

إلى روح جدي الشيخ إبراهيم حجر .. المدرسة التي  
نهلت منها الكثير...

إلى شقيقي ... حسن الزين .. حفظة الله

إلى شقيقتي وأمي الحنون المستشارة .. أم وفاء

إلى أبنائي .. اويس وأبي ووفاء ... جعلهم الله من

الصالحين

إلى الدكتورة أم مار ... ومار القادمة من رحم الغيب.

اهدي هذا الجهد المتواضع ...

د. إبراهيم الزين هجو

## مقدمة الكتاب

يعيش العالم الآن في وقت تتزايد فيه المنافسة الإقليمية والدولية ويشهد عولمة , وخصخصة ومتغيرات  
تكنولوجية سريعة وجذرية , وفي ظل هذه التحديات تزداد الحاجة إلى مدير فعال وإدارة جيدة وناجحة  
تتولى الدفة لتسير بالمنظمة إلى مرافئ النجاح والوصول إلى المبتغي المراد .  
وتعتبر هذه المنافسة وهذه المتغيرات تحديا كبيرا للإدارة يفرض عليها إعادة النظر في ممارساتها ومداخلها  
وأساليبها وحتى طرق تدريسها.

يهدف هذا الكتاب إلى تعريف الطالب بمفهوم الإدارة وحدث تعاريفها من وجهة نظر علماء من مدارس  
إدارية مخالفة حتى يتثني للطالب الوقوف على المفهوم الأعمق للإدارة , كذلك ولج الكتاب لتعريف  
بالمدارس الإدارية واهم رواد كل مدرسة و الانتقادات التي وجهت لكل مدرسة , وأيضا خصص الكتاب  
فصلا لكل وظيفة من وظائف الإدارة الرئيسية , وتطرق للإدارة الالكترونية وبيئة الإدارة ومناهج البحث  
الإداري , واختتم بأخلاقيات الإدارة لتكون نبراسا لكل ممارس للإدارة في مختلف مجالاتها.  
نسأل الله أن نكون قد وفقنا في إخراج عمل يستفيد به كل طالب علم ومعرفة وكل مدير وكل موظف  
على فهم الإدارة وممارستها في منظمات الأعمال المختلفة .

د.منصور العتيبي

د.إبراهيم هجو



# الفصل الأول

## مفهوم الإدارة

### مقدمة

- مفهوم الإدارة
- الإدارة في الحضارات القديمة
- الإدارة في الحضارة الإسلامية
- المتغيرات التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم
- أهمية الإدارة في الوقت الراهن
- أهداف الإدارة
- عناصر الإدارة
- المستويات الإدارية
- مجالات الإدارة
- مفهوم الإدارة كعلم وفن
- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
- عناصر العملية الإدارية



## الفصل الأول

### المدخل إلى علم الإدارة

#### مقدمة

كان وما زال علم الإدارة لا يستغنى عنه منذ أن بدأ الناس إدراك أهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهاتهم نحو الأهداف المرغوبة. ونظرا لتزايد اعتماد المجتمع في حياته على المجهودات الجماعية وبخاصة بعد أن أصبح حجم الجماعات في منظمات الأعمال يكبر ، اكتسبت أعمال المديرين وأنشطتهم أهمية خاصة، ومن منطلق أن العملية الإدارية هي ذات طابع اجتماعي وإنساني من جهة واقتصادي من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق وغيره أصبحت الإدارة لها أهميتها للفرد، إذ يحتاجها لرعاية شؤون أسرته، وتحتاجها المنشأة لتدبير احتياجاتها من الأموال والأفراد ونحو ذلك.

والإدارة في عصرنا الحاضر اكتسبت أهمية كبيرة يمكن أن نلمسها من خلال مناهجنا الدراسية في الجامعات والمعاهد التدريبية المتخصصة في العلوم الإدارية ، إلا أنه وبالرغم من ذلك ما زالت هناك حاجة ماسة لتوضيح أساسيات هذا العلم (علم الإدارة) هذا التوضيح يتعلق بمفهوم الإدارة ذاتها وتحديد عناصرها ومجالاتها وطبيعتها ومرد هذه الحاجة يرجع إلى قصر تاريخ تطور الإدارة- وليس الإدارة نفسها- في العصر الحديث إذ لم يتجاوز هذا التاريخ المائة عام إلا قليل وهو قصير مقارنة بالعلوم الأخرى كالطب والعلوم الشرعية والعلوم الطبيعية وغيره من العلوم الأخرى التي تجاوز عمره القرون مما ساعد على ترسيخ مفاهيمها وطرق الدراسة فيها لدرجة تكوين قوانين

كثيرة يمكن من خلالها تفسير العديد من الظواهر كما هو الحال في العلوم الطبيعية. ومن هذا المنطلق فإننا بصدد توضيح مفهوم الإدارة وتطورها باعتبار أن ذلك يمثل المدخل الرئيس لفهم وظائف العملية الإدارية في الفصول الآتية من هذا الكتاب.

### مفهوم الإدارة

لم يكن من السهل تحقيق إجماع على تعريف واحد كعلم قائم بذاته للإدارة وقد يعود السبب إلى حداثة تطور هذا العلم (علم الإدارة) من جهة، ومن جهة أخرى إلى تعدد الدراسات التي استهدفت هذا العلم. فعلى سبيل المثال يمكن أن يشير علم الإدارة إلى العملية التي يتبعها المديرون لانجاز الأهداف التنظيمية ويمكن استعمال مصطلح الإدارة للإشارة والتحديد بدقة إلى الأفراد الذين يوجهون ويرشدون المنظمات أو ليظهر بوضوح أن الإدارة كمهنة يتم تخصيصها لتوجيه وإرشاد المنظمات لذلك نجد في أدب الإدارة الكثير من التعريفات لمصطلح الإدارة.

### تعريف الإدارة

تعني كلمة الإدارة في اللغة العربية (جعل الشيء يدور) كما ورد في قاموس المنجد (ص ٢٢٨) فيقال: محرك السيارة يدير عجلاتها. وإدارة العجلات معناها التسبب في دورانها أو دفعها إلى الدوران. واصطلاحا يقصد بالإدارة استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف موحد. فالإدارة تفترض وجود جهد مشترك أو جماعي يقوم به عدد من العاملين بتوجيه واع ممن يتمتع بقدر من السلطة والرئاسة عليهم، فالجهد الفردي لا يتصف بصفة الإدارة أيا كان درجة كفاءته.



فالإدارة كما عرفتُها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها:

(العملية التي يمكن من خلالها وبواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه).

وعرّف هنري فايول الإدارة بأنها:

To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate, and to control).

(أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب) وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها .

وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها:

(الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ)، وهذا قصر التعريف على مجال الصناعة.

وعرّفها جلوفر:

(بأنّها القوة المفكرة التي تُحلّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدفٍ مُحدّدٍ معروفٍ).

وفي المقابل فقد عرف بعض علماء الإدارة بالتركيز على طبيعة الإدارة أكثر من تركيزهم على المهام والوظائف الإدارية في تعريفاتهم للإدارة ، ومن هذه التعاريف ما يلي:

عرّفها ليفنجستون:

(بأنّها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم).

وعرّفها آبلي:

(بأنّها عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين).

وهذا يتضمن نشاطين أساسيين هما : التخطيط والرقابة.

وهناك مَنْ عَرَّفَ الإدارة بأنها:

(Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions for the achievement of organizational goals .)

أي أنها "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة".

وقد عرف عالم الإدارة المعروف (فريدريك ونسلو تايلور) الإدارة بأنها:

(أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها).

وعرف (كونتز) الإدارة بأنها:

(تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين).

أما (القريوتي و زويلف) فقد عرف الإدارة بأنها:

(استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة

بكفاية وفعالية وبوسائل إنسانية مما يسهم في تحسين حياة الإنسان سواء أكان عضواً في التنظيم أم

مستفيداً من خدماته ، وأياً كان المجال الذي تمارس فيه).

خلاصة تعريف الإدارة

يُمكن تعريف الإدارة على أنها: "(عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستثمار الموارد المتاحة، وفق منهج

علمي مُحدّد، وضمن بيئة معينة).

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصة أو عامة،

ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

### (١) الأهداف:

وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استثمار الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة.

### (٢) الموارد:

وتشمل الموارد كل من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصورة المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بُدَّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

### (٣) المنهج:

ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات.

### (٤) البيئة:

لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح). يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها. ويعتبر هذا التعريف تعريفا شاملا وينطبق على علم الإدارة في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

### الإدارة في الحضارات القديمة

هناك كثير من الشواهد والآثار التي دلت على وجود الإدارة أو بعض الممارسات الإدارية في الحضارات القديمة ولذلك كان من المهم أن نستعرض بعض هذه الممارسات والتي اختلفت من حضارة إلى أخرى وسوف نذكر بعض المميزات المهمة ومساهمات كل من هذه الحضارات في علم الإدارة.

#### الإدارة في عهد السومريين:

أورد المؤرخون أن الإدارة في هذه الحضارة بدأت منذ العام ١٧٧٢ قبل الميلاد كما توضح الآثار وأن الإدارة في هذه الحضارة تميزت بالآتي:

١. إصدار نظام للجباية والضرائب.
٢. تأسيس وتنظيم الجيش وجعل الخدمة إلزامية.

#### الإدارة عند الصينيين:

تميزت الإدارة في هذه الحضارة بعدة ممارسات منها :

١. أنها أول من وضعت اختبار للخدمة المدنية .
٢. القول بأن الإدارة السليمة هي وسيلة للحكم الصالح وبذلك تم ربط الإدارة بالسياسة.

#### الإدارة في عهد الفراعنة:

تميزت الإدارة في الحضارة الفرعونية بأنها:

١. أول من أنشاء السلطات البيروقراطية.
٢. أول من وضع رابط بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### الإدارة في عهد الحضارات الرومانية:

تميزت الإدارة في الحضارة الرومانية ببعض المميزات منها:

١. قلة الموظفين.

٢. اقتصر الوظائف على أصحاب الكفاءة والقدرات الذهنية العالية.

٣. ظهور مفهوم اللجان.

٤. ظهر مبدأ التسلسل الإداري.

### الإدارة في الحضارة اليونانية :

تميزت الإدارة في هذه الحضارة بأن فلاسفة هذه الحضارة هم أول من حدد الآتي:

١. توزيع السلطات.

٢. المستويات الإدارية.

### الإدارة في الحضارة الهندية:

تميزت بأنها أول من رسخ بعض المبادئ الإدارية مثل:

١. مبدأ حق المشاركة في اتخاذ القرار.

٢. مبدأ الترشيح للوظائف العامة.

### الإدارة في الحضارة الإسلامية

جاء الإسلام ديناً شاملاً لكثير من القيم ، ورسخ لكثير من المبادئ ، وساهم في كثير من الجوانب الإدارية وأسس بعض القيم الإدارية التي ما زالت تمارس حتى اليوم وقد أفرد كثير من علماء الإدارة في الوقت الراهن كثير من المؤلفات التي تناولت الإدارة في الإسلام بل صارت الإدارة في الإسلام مادة تدرس في كثير من الجامعات والكليات المختصة بالإدارة.

نورد فيما يلي بعض الإسهامات لهذه الحضارة :

١. بدأ التنظيم السري (الدعوة السرية في دار الأرقم).

٢. أبرزت دور القيادة في التأثير على الآخرين.

٣. رسخت مبدأ الحوافز المادية والمعنوية.

٤. عرفت مبدأ تفويض السلطة وحق اتخاذ القرار.

٥. أنشأت أنظمة إدارية استمرت حتى الوقت الحاضر (الدواوين).

٦. رسخت لمبدأ الشورى والديمقراطية المنضبطة.

٧. جعلت المبدأ الأخلاقي جزءاً لا يتجزأ من عملية السلوك الإداري.

### المتغيرات التي أدت إلى ظهور الإدارة كعلم

مرت الإدارة عبر التاريخ بمتغيرات عديدة وكبيرة ساهمت إلى حد كبير في ظهور الإدارة كعلم له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي.

#### ١) النمو المتزايد في حجم المشروعات:

كان لظهور الآلة أثره الكبير على المشروعات الصناعية والزراعية و التجارية ، فبعد أن كانت وسائل الإنتاج بسيطة ويدوية أصبحت أكثر تعقيداً بعد إدخال الآلة وانتقل المشروع إلى الإنتاج السريع ، وقد أدت هذه التطورات إلى اتساع الطلب على القوي العاملة وإلى رؤوس أموال أكبر لشراء الآلات والإنفاق على المشروع، والحاجة إلى أسواق لبيع المنتجات. كل هذا أدى إلى كبر حجم المشروعات وبالتالي البحث عن وسيلة تساعد على تخطيط وتنظيم وتوجيه الجهود الجماعية للأفراد، وكانت هذه الوسيلة هي الإدارة.

#### ٢) انفصال الملكية عن الإدارة:

تكفل القوانين والتشريعات الحكومية والأعراف والقيم الاجتماعية حق المالكين في إدارة منشاتهم، ولكن كبر حجم هذه المنشآت لم يعد المالك بإمكانه القيام بهذا الدور وحده، مما دفعه إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة، وقد أدى هذا بالضرورة إلى انفصال ملكية المنشأة عن إدارتها لكي يتسنى لهؤلاء الإداريين اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة الإدارية بحرية تامة و كان لتطبيق هذا المبدأ أثره في رفع شأن الإدارة والاعتراف بأهميتها.

### ٣) التقدم التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية:

أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الإنتاج ، والاعتماد المتزايد على استخدام الحاسبات الآلية إلى إحداث تغيير جذري في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية ، وهكذا تأثرت الإدارة بهذه المتغيرات وأصبحت عملية اتخاذ القرار تستند على أسس علمية محسوبة وابتعدت عن تلك الطرق التي كانت تعتمد على التكهن والتخمين والارتجال في اتخاذ القرارات.

### أهمية الإدارة في الوقت الراهن

يمكن القول أن الإدارة تمثل عنصرا مهما في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع ويمكن الاستدلال على دور وأهمية الإدارة في المنشأة من خلال مجموعة من الظواهر التي تمثل مظاهر الإدارة الناجحة في المنشأة، وعدم وجود مثل هذه الظواهر والمؤشرات وغيرها يؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس في النهاية على حياة المنشأة ومبررات وجودها و نلخصها هذه الظواهر في الآتي:

١. النمو المتزايد في مدخلات العملية الإنتاجية والأفراد العاملين.
٢. النمو المتزايد في حجم المبيعات.
٣. التخطيط المسبق لافتراضات الأموال وتحديد أوجه إنفاقها وسدادها.
٤. تحقيق الربح الملائم.
٥. الاحتفاظ بسجلات توثق نشاطات المنشأة.
٦. اختيار الموظفين بعناية وانخفاض معدل دوران القوي العاملة في المنشأة.
٧. وجود هيكل تنظيمي يغطي كافة أنشطة المنشأة ويعمل على ربط كافة أجزائها ببعضها البعض.
٨. المحافظة علي البيئة التي تعيش ضمنها المنشأة.
٩. السمعة الجيدة لدى المستهلكين عن المنشأة.
١٠. إنتاج سلعة ذات جودة عالية وأمنة يرضى عنها العملاء والمستهلكين

## دور الإدارة في الأداء

١. توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها.
٢. تجميع واستعمال الموارد في المنظمة لضمان قيام المنظمات بتحقيق أهدافها.
٣. تحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بانجازها . فإذا تم تصميم النشاطات بفعالية فإن إنتاج كل عامل في المنظمة يمثل مساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية كلها. والدور الذي تقوم به الإدارة هنا إحداث التفاعل بين عناصر الإنتاج وجعلها تعمل مجتمعة في نسق تام لإنتاج السلع أو الخدمات التي نحتاجها بأقل تكلفة و بأعلى جودة ممكنة.
٤. تسعى الإدارة متمثلة في المديرين ، إلى تشجيع النشاط الفردي الذي يؤدي إلى الوصول للأهداف التنظيمية. ليس هناك أي فكرة أكثر أهمية للإدارة من الأهداف ، إذ لا معنى للإدارة وهي بعيدة عن أهدافها، وعلى الإدارة أن تحتفظ بالأهداف التنظيمية في ذاكرتها في كل الأوقات.

## أهداف الإدارة

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة، وملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن و موردين وممولين وحكومة، والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي:

(١) تحقيق أهداف الإدارة نفسها ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

(أ) الاستمرار.

(ب) النجاح.

(ج) تحقيق الذات.

٢. تحقيق أهداف ملاك المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

(أ) زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم.



ب) زيادة الأرباح المحصلة.

٣. تحقيق أهداف العاملين في المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ) الراحة في العمل.

ب) تقليل ساعات العمل.

ج) زيادة في الأجور.

د) زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها.

٤. تحقيق أهداف زبائن المنشأة، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ) وفرة السلع والخدمات.

ب) زيادة جودة السلع والخدمات.

ج) خفض الأسعار.

٥. تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كالقروض، لعملية الإنتاجية، والتي يتمثل أهمها

فيما يلي:

أ) زيادة الأسعار.

ب) الدفع النقدي.

ج) الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً.

٦. تحقيق أهداف ممالي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ) ضمان أصل التمويل.

ب) ضمان عوائد التمويل.

٧. تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق القوانين الخاصة بالمنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

أ) الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ب) تحصيل الضرائب أو الرسوم.

٨. تحقيق المنشأة،مجتمع الذي تعيش فيه المنشأة ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

(أ) رفع مستوى المعيشة.

(ب) حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد .

٩. تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع ، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

(أ) حماية البيئة من التلوث.

(ب) تبرعات.

(ج) مساهمات اجتماعية.

ويخلص الجدول التالي هذه الفئات وأهدافها:

الأهداف	الفئة
الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات	الإدارة
زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة	الملاك
زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها	العاملين
وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل	الزبائن
زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع	الموردين
ضمان أصل التمويل وعوائده	ممولين
الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب	الحكومة
رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد المتاحة	المجتمع
حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية	المنظمات المدنية

## عناصر الإدارة

عندما يذكر مصطلح الإدارة، فلا بد أن نذكر على الدوام أربعة عناصر أساسية.

### ١. المنشأة:

تمثل المنشأة المكان الذي تتم فيه ممارسة العملية الإدارية إذ لا يتسنى ممارسة العملية دون أن يكون هناك مكان يتواجد فيه القائمين على أمر المنظمة يمارسون فيه الوظائف الإدارية المعروفة ، فمثلا العملية الإدارية التعليمية تحتاج لمكان تمارس فيه هذه العملية وتقدم من خلاله خدمة العلم وله مسميات مختلفة كالمدرسة ، الكلية ، المعهد ، الجامعة وغيرها من المسميات.

### ٢. الموارد:

لابد لأي منظمة من أن تتاح لها موارد لكي تتمكن من القيام بدورها وتحقيق أهدافها . هذه الموارد يمكن تصنيفها في ثلاثة فئات هي الموارد البشرية وتشمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف المنظمة ، والموارد المادية وتتمثل في الميزانيات ومصادر الدخل والتمويل ، والأدوات المتعلقة بالمعلومات التي تترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة في جميع عناصر العملية الإدارية.

### ٣. المهام:

أن المهام التي يؤديها الموظفون أو المديرون تعتبر العمود الفقري وحجر الأساس في أداء أي منظمة وتمثل حركة النشاط الذي تقوم به المنظمة لتحقيق أهدافها ، ويطلق على هذه المهام العملية الإدارية أو الوظائف الإدارية.

### ٤. الوظائف:

هذه الوظائف تشمل الوظائف الإدارية والتنفيذية والاستشارية وتتكامل هذه الوظائف فيما بينها لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها وتعتبر هذه الوظائف مهمة جدا بالنسبة لأداء المنظمة ويسمى الأشخاص الذين يؤدون هذه الوظائف بالموظفين.

## المستويات الإدارية

تختلف المستويات الإدارية للمنشأة حسب العديد من العوامل مثل:

١. طبيعة عمل المنشأة ومنتجاتها : زراعية ، صناعية ، خدمية ونحو ذلك.

٢. حجم المنشأة ومدى انتشارها الجغرافي.

٣. مدى الحداثة في أساليب العمل ووسائل الاتصال المستخدمة.

٤. فلسفة الإدارة وأهدافها وقدرتها.

وغيرها من العوامل الأخرى، ويقسم علماء الإدارة المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات، تختلف هذه

المستويات من عدة وجوه من حيث السلطة والمسؤولية ودرجة ممارسة الوظائف الإدارية. والمستويات

الثلاثة هي:

### أولاً: مستوي الإدارة العليا:

تمثل الإدارة العليا قمة المنظمة وينتمي إليها الرئيس ومساعدوه ورؤساء القطاعات في المنظمة وتتركز مهام

الإدارة العليا في الآتي:

١. وضع الغايات والغرض العام للمنظمة.

٢. صياغة الاستراتيجيات والرسائل المميزة للمنظمة.

٣. تحقيق التوفيق بين المنظمة وبيئتها.

### ثانياً: مستوي الإدارة الوسطي:

وتمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وينتمي إليها مديرو العموم ورؤساء الوحدات وتتركز

مهامها في الآتي:

١. تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي وضعت بواسطة الإدارة العليا.

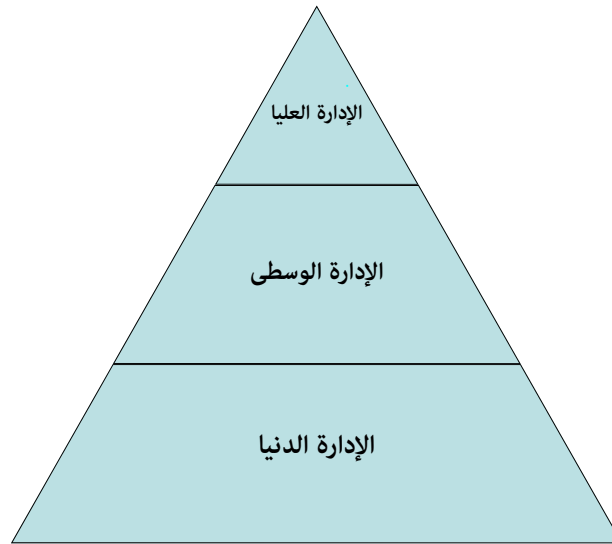
٢. توزيع المهام وتحقيق التنسيق بين مديري الإدارة الدنيا.

### ثالثاً: الإدارة الدنيا:

تمثل الإدارة الدنيا خط الإشراف الأول ، وينتمي إلى هذا المستوي جميع المشرفين ورؤساء الأقسام المعنية بمتابعة العمل التنفيذي ، ويقضي هؤلاء المديرون وقتهم الأساس في الإشراف المباشر على العاملين ، وتتركز مهامهم في الآتي:

١. ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية.
٢. وضع برامج التنفيذ وإجراءات وقواعد العمل.
٣. نقل الشكاوي والاقتراحات والمعلومات للمستوى الأعلى.

وتأخذ هذه المستويات شكل الهرم كالتالي



### مجالات الإدارة

تعد العملية الإدارية عملية لصيقة بحياة الإنسان مهما كان مجال عمله، فرب الأسرة مثلاً يخطط لمستقبل أسرته وينظم شؤونها ويوجه أبناءه نحو العلم والعمل وهو بالطبع

يراقبهم ويساعدهم في التغلب على المشكلات التي تواجههم، و الشيء ذاته ينطبق على المدير الذي يقوم بتطبيق الإدارة على مختلف الأفراد والأنشطة التي يقوم بها داخل المنظمة، فنجد من ذلك أن مجالات الإدارة تتنوع في الوقت الراهن وذلك بحسب قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها فلذلك نجد أن كل قطاع من هذه القطاعات المختلفة في المجتمع يطبق أسلوب إداري مختلف يتفق والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فهناك مجال لتطبيق الإدارة في القطاع العام وهناك مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص وهناك مجال آخر لتطبيقها في القطاع المشترك أي مجال الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وهناك مجال لتطبيق الإدارة في القطاع التعاوني وفي قطاع الجمعيات الخيرية والتطوعية ومجال لتطبيقها علي المستوى الدولي ويمكن أن نستعرض لبعض هذه المجالات بشيء من الإيجاز:

#### ١- الإدارة العامة:

لكي نتوصل إلى تعريف لمصطلح الإدارة العامة لابد من الإلمام بمفهومين الأول مفهوم (الإدارة) وقد تعرضنا لمفهوم الإدارة في جزئية سابقة.

أما فيما يخص المفهوم الثاني (العامة) يمكن أن نقول أن هذه الكلمة تعني الشمول، فإذا كان الحديث عن مصلحة عامة لجماعة ما مثلاً، فإن المقصود بذلك تلك المصلحة التي تهتم كافة أفراد تلك الجماعة وليس جزء منهم أو أحدهم.

ومع وجود الدولة كأعلى وأكبر مؤسسة اجتماعية في المجتمع، أصبحت كلمة (عامة) تنصرف بالدرجة الأولى إلى كل ما يتعلق بهذه المؤسسة ككل ، فلهذا تصير كلمة (عامة) صفة من صفات السيادة التي تميز الدولة عن غيرها من المؤسسات.

إذا فالإدارة العامة يمكن تعريفها بأنها:

(النشاط الإداري الذي تقوم به الدولة لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع).

ويمكن تعريفها أيضا بأنها (تلك العملية التي تتولى أعمال الدولة المختلفة بهدف تنفيذها بما ينسجم ومطلب الفعالية).

وخلاصة القول أن مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع الإدارة المتخصصة في الإدارة الحكومية فالإدارة العامة إذا تشمل جميع المهام الحكومية المتعلقة بالدفاع، الأمن، التعليم، الصحة وغيرها من الخدمات التي يقدمها للمواطن ويجدر الإشارة إلا أن هذا المجال من مجالات الإدارة لا يهدف إلى تحقيق الإرباح في الغالب بقدر تقديم خدمة جيدة للمواطن في كافة المجالات الحياتية.

## ٢- الإدارة الأعمال:

وهو مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص الذي يتكون من المنشآت التي يمتلكها الأفراد ويستثمرون أموالهم فيها.

وقد ارتبط ظهور إدارة الأعمال كمجال من مجالات الإدارة بظهور المؤسسات أو الشركات الخاصة والتي تلعب دورا كبيرا في توفير السلع والخدمات المختلفة للأفراد والمنظمات والمجتمعات بل وفي بعض الأحيان للدول، وهي تتفاوت في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية، ومنها الكبرى التي يتخطى تأثيرها على المجتمع المحلي ليعبر القارات والسوق العالمي ويجدر الإشارة هنا إلى أن بعض من بين هذه الشركات الكبيرة ما يفوق في ميزانياته مجموعة من ميزانيات مجموعة كبيرة من الدول النامية.

وتعمل إدارة الأعمال في إطار السياسات التي تضعها منظمات الأعمال بالإضافة إلى ما تحدده و تضعه الدولة من سياسات خاصة بتنظيم عمل المنظمات.

## الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

نظرا لتعدد مجالات الإدارة كما رأينا سابقا ، نري أن نركز هنا على المجالين الرئيسين وهما الإدارة العامة وإدارة الأعمال والذين تطرقنا للتعريف بهما سابقا .وعلى

الرغم من وجود عوامل كثيرة مشتركة بين الإدارتين إلا أنهما يختلفان عن بعضهما في أمور كثيرة وهنا نورد بعض من الاختلافات الرئيسية بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

### جدول يوضح الاختلافات الرئيسية بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

المجال	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
١. الأهداف	تسعى في معظم الأحيان لتحقيق الأرباح	تسعى لتقديم الخدمات العامة
٢. التطبيق	تطبق في مجال القطاع الخاص ، وبرامجه الربحية	تطبق في مجال القطاع العام ومؤسساته وهيئاته
٣. السياسات	تعمل في إطار السياسات التي تضعها منظمات الأعمال بالإضافة إلى ما تضعه الدولة من سياسات خاصة بتنظيم العمل	تعمل في ظل السياسات التي تضعها الدولة ومؤسساتها العامة
٤- شكل التنظيم	يأخذ شكل التنظيم شكل المشروع الفردي أو أحد الأشكال القانونية للشركات مثل شركات الأموال أو شركات الأشخاص	يأخذ التنظيم في مجال الإدارة العامة شكل دائرة حكومية، وزارة ، مؤسسة ، أو هيئة عامة
٥. معيار النجاح	معيار النجاح هو مقدار الربح الذي تحققه المنظمة بالإضافة إلى حجم ثروتها	معيار النجاح هو مستوى الخدمة التي تقدم للمواطنين

### ٣- الإدارة الجمعيات و المنظمات الخيرية والتطوعية:

هذا النوع من الإدارة لا يهدف على الإطلاق إلى تحقيق مكاسب مادية بقدر تقديم خدمات ومساعدات لمن يحتاج من شرائح المجتمع المستهدفة فهو إذا يختلف عن الإدارة



العامة من حيث أنه لا يقدم خدمات عامة إنما يهتم بفئة خاصة من المجتمع، وهي كذلك من ناحية أخرى تختلف عن إدارة الأعمال لأنها لا تهدف لتحقيق الأرباح وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها. ومن أمثلتها الجمعيات الخيرية والجمعيات العلمية والهيئات التطوعية.

#### ٤ - الإدارة الدولية والإقليمية:

تطبق مثل هذه الإدارة على المستوى الدولي الذي يتكون من المنظمات والهيئات التي يتم إنشاؤها لتعزيز التعاون بين الحكومات.

بعض من هذه الهيئات والمنظمات يهدف للربح مثل الشركات المساهمة والمشروعات المشاركة وتسمى إدارة الأعمال الدولية.

وبعضها الآخر لا يهدف إلى تحقيق الربح بل إلى تعزيز التعاون الإنساني بين الشعوب عن طريق نشر الثقافات والعلم وتقديم الخبرة والمشورة للدول التي تحتاجها من مجالات التنمية ومثال على ذلك منظمة المؤتمر الإسلامي، جامعة الدول العربية، المنظمات المنبثقة من هيئة الأمم المتحدة، مثل اليونسيف، اليونيسكو، الاونروا ومنظمة الأغذية والزراعة (الفاو).

#### مفهوم الإدارة كعلم وفن

إن قيام المدير بممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة يقود إلى التساؤل عما إذا كانت ممارسة هذه الوظائف يستند علي علم له أصوله ومبادئه المتعارف عليها أم فن يعتمد على مهارات المدير وخبراته في هذا المجال، و للإجابة علي هذا التساؤل ينبغي التعرض إلى مفهوم العلم والفن ومن ثم يمكن تصنيف الإدارة إلى أي منهما أو كليهما تستند.

### الإدارة كعلم:

يرى بعض المفكرين في مجال الإدارة أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة نسبيا لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج يمكن التنبؤ بها سلفا. ويرى هؤلاء أن الإدارة صارت علما من العلوم التي تدرس في الجامعات والمعاهد بل إنه ولأهميتها أفرد لها كليات متخصصة لتدريس هذا العلم.

### الإدارة كفن:

يمكن القول أن الإدارة فن لأسباب عديدة نذكر منها:

١. أن مهارة المدير في استخدام هذا العلم في مختلف المواقف العملية للحصول علي أفضل النتائج والمهارة هي فن الممارسات الإدارية التي تتوقف على كفاءة المدير وخبرته وممارسته.
٢. لأنها تتطلب استخدام المهارات والقدرات و المواهب الشخصية للمدير ، وتطبيق الأسس والقواعد والمعرفة العلمية لتحقيق الانجاز المنشود والتوصل إلى أفضل النتائج المرغوبة .
٣. أنها تتطلب المرونة والقدرة عل سرعة وحسن التصرف واستخدام المعرفة إلى جانب المهارة .
٤. الإدارة تتعامل مع العنصر البشري وهو من العناصر التي يصعب إلى حد كبير توقع المواقف التي يتخذها . وأن ذلك يتطلب استخدام الفن الإداري .
٥. أن بعض الأفراد لا يملك مؤهلا تعليميا ومع ذلك يملك مهارات إدارية عالية ، ويسهم في حل كثير من المشكلات الاجتماعية على المستوى الوطني والإقليمي.

### الإدارة كعلم وفن معا:

يتضح مما سبق أن الإدارة تقوم علي استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين ، فالعلم يعطي المدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد و والفن

يتيح له تطبيق تلك القواد بأكبر قدر من الفعالية ، ومن ثم فإن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر. وعلي ذلك يمكن القول أن الإدارة علم وفن في آن واحد يمارسه المدير أو الإداري مهما كان عمله ومركزه في المنشأة.

### الإدارة كمهنة:

إن مراحل التطور لعلم الإدارة تؤكد أن الإدارة هي مهنة المدير وهي مهنة محددة الأطر والمعلم حيث أن أسسها وقواعدها ومهامها أصبحت واضحة إلا أنها دائمة التطور ، ولذا نادى ماري باركر فوليت باعتبارها من رواد الإدارة الأوائل ، بضرورة الاستمرار في القيام بالأبحاث والدراسات العميقة في كافة المؤسسات والمنشأة، وبالفعل استمرت مثل هذه الأبحاث والدراسات من قبل مفكرين إداريين متعددين حتى الآن.

### علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

ينظر إلى المنشأة علي أنها كيان قانوني يتعايش مع البيئة المحيطة بها، وهي المجتمع، وسواء كانت هذه المنشأة صناعية أو زراعية أو خدمية، يتحتم عليها التفاعل مع البيئة المحيطة بها، مما يتوجب علينا دراسة هذه التفاعلات و هذه المتغيرات في علاقتها بالعلوم الأخرى.

### علاقة الإدارة بعلم الاجتماع:

يدرس علم الاجتماع سلوك الأفراد والمجتمعات والقيم السائدة في المجتمع، وكما نعلم أن سلوك الأفراد والمجتمعات تحكمه القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في البيئة التي يعيشون فيها ، فمثلا عادات أهل المدن والحضر تختلف عن عادات أهل القرى والبادية، وهذا الاختلاف في العادات والقيم يؤثر بصورة واضحة على سلوكهم الذي بدوره ينعكس على أدائهم وسلوكهم داخل المنشأة التي يعملون بها.

ولهذه الأسباب نجد أن هنالك علاقة بين علم الاجتماع وعلم الإدارة، فالمدير الناجح يحتاج لمعرفة مناسبة بعلم الاجتماع لفهم سلوك الجماعات الإنسانية والتأثير على سلوك الأفراد داخل المنشأة، من أجل أن يدير مجتمع المنشأة بأسلوب علمي متميز.

### علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد:

يركز علم الاقتصاد على دراسة الموارد واستخدامها واستثمارها، ويعالج مسائل مثل الإنتاج والتوزيع والادخار والاستهلاك والاستثمار وغيرها من المواضيع. والإداري الناجح هو الذي يسعى إلى معرفة هذه النظريات والمبادئ حتى يستطيع توجيه العمل بطريقة تمكنه من اتخاذ القرارات الإدارية لبلوغ أهداف المنشأة.

### علاقة الإدارة بعلم النفس:

علم النفس هو الدراسة العلمية للسلوك الإنساني وبالتالي يتعين على المدير أن يكون لديه دراية بعلم النفس بعلم النفس حتى يركز على دراسة وتفسير شخصية الفرد ودوافعه واتجاهاته والعوامل التي تحفزه وتحديد نمط السلوك الذي يدفعه للقيام بطريقة إيجابية، ويحتاج المدير إلى هذه المعرفة لتساعده علي فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ بما سيكون عليه هذا السلوك في المستقبل، مما يسهل عله التعامل معهم وإيجاد علاقة ايجابية لمصلحة العمل والأفراد على حد سواء.

### علاقة الإدارة بعلم القانون:

هناك الكثير من القوانين التي تحمي حقوق المواطنين وتنظم علاقة العمل بينهم وبين المنشأة التي يعملون بها مثل قانون العمل والعمال وقانون الشركات وغيره من القوانين والتشريعات التي تضعها الدولة، ولكي يستطيع الإداري اتخاذ القرارات ذات العلاقة بطريقة صحيحة لابد له أن يكون ملماً وذا خلفية كافية فيما يخص القوانين واللوائح وتفسيراتها والتعامل معها بالشكل الصحيح.

### علاقة الإدارة بالرياضيات والإحصاء :

زادت متانة العلاقة بين علم الرياضيات والإحصاء وعلم الإدارة كثيرا بعد أن دخلت أجهزة الحاسوب في عمل الشركات ، واستخدمت بحوث العمليات في عملية اتخاذ القرار، فقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تعتمد على أساليب كمية وحسابات دقيقة بعيدا عن التخمين والتكهن ، مما جعل المدير والإداري أكثر حاجة إلى تعلم مهارات استخدام أجهزة الحاسب.

### عناصر العملية الإدارية

تسمى أيضا بوظائف الإدارة أو العمليات الإدارية ، فمن وجهة نظر شاملة يمكن النظر إلى العملية الإدارية من خلال خمسة وظائف أساسية تشكل فيما بينها مزيجا متكاملا يمكن للمدير من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي:

#### ١. التخطيط:

يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية في الغالب، فعن طريق التخطيط تحدد الأهداف المطلوب إنجازها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف. ومن ثم فإن الخطط الموضوعة في كل مستوى من المستويات الإدارية تحدد طريقة تحقيق الأهداف وتمدنا في الوقت نفسه بالأساس الذي يمكننا من الحكم على درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الاستراتيجيات والإجراءات والبرامج والقواعد والميزانيات أمثلة للخطط التي تساعد في إنجاز الأهداف.

ومن الملاحظ في عملية التخطيط هو أننا كلما صعدنا إلى المستويات الإدارية الأعلى كلما زاد نطاق التخطيط وزادت كذلك أهميته وطالت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة والعكس صحيح تقل أهمية التخطيط في المستويات الدنيا وتقل الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة.

## ٢. التنظيم:

التنظيم هو توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين في ضوء قدراتهم ومهاراتهم ومراكزهم الوظيفية ، وتتضمن وظيفة التنظيم أيضا تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط التي تم وضعها مسبقا، وكذلك يعد التنظيم مهم أيضا في عملية تحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية وغير المركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه.

وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط المرسومة من خلال توزيع المسؤوليات على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

وهناك العديد من المبادئ الإدارية التي تستند عليها العملية التنظيمية مثل:

➤ وحدة الرئاسة.

➤ وحدة التوجيه.

➤ وحدة الأمر.

➤ تقسيم العمل.

➤ المركزية وغير المركزية .

➤ التفويض.

➤ تكافؤ السلطة والمسؤولية.

وغيرها من المبادئ التي سوف نتطرق لها بالتفصيل في فصل لاحق عن التنظيم .

ويعتبر التنظيم ضرورياً في كافة المستويات الإدارية ، وتعتبر كذلك وظيفة التنظيم وظيفة مهمة جدا ومستمرة للمدير ولا تعد لمرة واحدة عند نشأة التنظيم نظرا لتغير الواجبات أو تدفق العمل وإعادة تنظيمه.

### ٣. التوجيه:

يطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل الحفز والقيادة والتأثير وإن كانت كلها تدور حول معنى واحد وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمات، وتعد وظيفة التوجيه من الوظائف المعقدة جدا حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل زيادة الأجور والترقية، وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين للفرد والحوافز المعنوية والإنجاز في العمل.

بالإضافة لما سبق كذلك يقوم المدير بممارسة الدور القيادي في التأثير على مرؤوسيه ويوفر الظروف التي تشجع المرؤوسين على العمل بكفاءة.

### ٤. الرقابة:

وتمثل الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الحيوية في العملية الإدارية حيث تؤكد على دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة سلفا وفي حالة حدوث أي اختلاف أو خلل يتم اتخاذ الإجراءات الصحيحة لمعالجة الانحرافات وتلافي سببها وتتعدد هذه الإجراءات حسب طبيعة الانحرافات وأسبابها.

يري العديد من علماء الإدارة البارزين أن هناك ارتباطا وثيقا بين وظيفتي التخطيط والرقابة وينظرون إليهما على أنهما وجهان لعملة واحدة حيث أنه لا توجد أي ضرورة للرقابة إذا لم يكن هناك خطة معينة موضوعة للتنفيذ ، والعكس صحيح أيضا إذ ليس هناك معنى لوضع الخطط إذا لم تكن هناك نظام رقابي فعال عليها، ويمكن القول بأنه يمكن اعتبار وظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة ثم التقويم فالتخطيط مرة أخرى ... وهكذا.

وبنظرة سريعة للوظائف السابقة يمكن القول بأن هذه الوظائف تؤدي بطريقة مستمرة ومتكاملة، ويتوقف استخدام هذه الوظائف على مكان المدير في الهيكل التنظيمي، والوقت المستغرق في كل وظيفة.





## الفصل الثاني

### تطور الفكر الإداري

#### مقدمة

- المدرسة الكلاسيكية
- المدرسة السلوكية
- مدرسة النظم الاجتماعية
- المدارس الحديثة في الإدارة

## الفصل الثاني

### تطور الفكر الإداري

#### مقدمة

تركزت لنا الحضارات الإنسانية السابقة كالحضارة المصرية والبابلية والإغريقية والهندية والصينية والرومانية بالإضافة إلى الحضارة الإسلامية ما يدل على وجود فكر إداري ساعد هذه الحضارات على النشوء والتطور يشهد على ذلك الآثار التي تركتها تلك الحضارات من آثار فكرية ومادية.

ومع مرور الوقت وزوال تلك الحضارات القديمة وظهور حضارات حديثة تتمثل في الوقت الراهن في الحضارات الغربية و بالتحديد الحضارة الأوروبية والأمريكية، نجد أن الإدارة اتخذت مكانة وأهمية مرموقة نابعة من إدراك الباحثين والممارسين للإدارة بأهمية الإدارة في تسير جميع شؤون الحياة، وتطورت الإدارة تطورا كبيرا خلال العصر الحديث لا يضاويه تطور سابق في غيرها من الأمم وارتبط التطور بالحضارة الغربية دون غيره من الحضارات وليس ذلك وحسب بل حتى في داخل هذه الحضارة الغربية نجد أن لكل مجتمع فيه، إسهامات عن تطور الحضارة وقيمها من خلال رؤيته الخاصة ذات الصلة بمجتمعه وثقافته.

وإجمالاً فقد تطورت الإدارة في العصر الراهن عبر خمس مدارس رئيسة، حيث ركزت كل واحدة من هذه المدارس على مجموعة من القيم التي تميزها من غيرها من المدارس الأخرى .

#### المدرسة الكلاسيكية

تمثل هذه المدرسة المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري الحديث وتشمل نظريتين رئيسيتين في الإدارة هما:

### أولاً: النظرية البيروقراطية Bureaucracy:

بيروقراطي كلمة يونانية وتنقسم إلى شقين الشق الأول وتعني مكتب أما الشق الثاني فتعني سلطة، أو حكم، لتشكلا معا مصطلحا واحدا (سلطة المكتب) أو (حكم المكتب). الهدف من هذه النظرية هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية.

ومن أهم المبادئ والمفاهيم الإدارية التي تضمنتها نظرية البيروقراطية الإدارية هي:

#### ١) تدرج الوظائف:

ويقصد به تسلسل السلطة من قمة الهرم الإداري وحتى قاعدته، حيث تناسب الأوامر والتعليمات والتوجيهات من أعلى سلطة إلى أسفل ويسمى هذا المبدأ أيضاً بالهيرادكية.

#### ٢) تقسيم العمل والتخصص فيه:

تؤكد هذه النظرية على أهمية توزيع العمل بين الأفراد العاملين بناء على خبراتهم وتخصصاتهم، وقيام كل فرد بالقيام بأداء عمل محدد يتوافق مع قدراته وإمكانياته الجسدية والذهنية، مما يضمن الدقة في العمل.

#### ٣) تحقيق النمطية في الأداء:

يعني ذلك تنفيذ الأعمال داخل المنظمة على أساس لوائح عمل رسمية مكتوبة تنظم أدائه.

#### ٤) التدوين الكتابي:

يعني أن على المنظمة الاحتفاظ بسجلات توثق بها الأعمال والقرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

(٥) عدم التحيز:

يعني ذلك ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، بمعنى تنفيذ جميع القوانين ونظم العمل بطريقة غير شخصية على اعتبار أن خدمة المتعاملين هي الهدف الذي يعمل على تحقيقه الموظف.

**ماكس فيبر والبيروقراطية :**

من أبرز العلماء الذين قرنت أسماؤهم بالبيروقراطية هو العالم الألماني ماكس فيبر الذي ولد سنة ١٨٦٤م ومات سنة ١٩٢٠م عن عمر قارب ٥٦ سنة، تعلم الحقوق وأسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع. ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي .

ومن بين أهم إسهاماته الإدارية نظرياته في التنظيم والبيروقراطية، حيث نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي وهي علاقات السلطة، خصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ وفي هذا قسم السلطة إلى :

أ. سلطة بطولية يكتسبها صاحبها من قدراته الشخصية التي تفوق غيره ممن حوله.

ب. سلطة تقليدية تقلد من سبقها من أصحاب السلطة البطولية.

ج. سلطة قانونية يستمدّها الشخص من مركزه الوظيفي في التنظيم.

### ثانياً: نظرية الإدارة العلمية:

ركزت هذه النظرية على رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال استثمار الوقت، فقد ثبت من خلال الخبرة العملية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير عملية ، فعمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية ، كما لا يمكن زيادة إنتاج الفرد دون تقسيم وتخصيص العمل والتدريب المستمر.

#### لذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق هدفين رئيسين:

**الأول:** الاستغلال الأمثل للموارد المادية والحد من الإسراف في هذه الموارد.

**الثاني:** الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وزيادة إنتاجيته بأقل تكلفة ممكنة.

وباختصار يمكننا أن نقول أن هذه النظرية (النظرية العلمية) ركزت على النواحي الداخلية لمنشأة الأعمال وهي بذلك اعتبرت نظام المنشأة نظاماً مغلقاً أي أنها تتأثر فقط بقرارات الأفراد العاملين في التنظيم وليس بأي عوامل خارجية أخرى ، مثل السياسات الحكومية والمتغيرات في السوق والمنافسة .

### أهم رواد المدرسة الكلاسيكية :

#### ١. فريدريك تايلور:

يعد فريدريك تايلور هو واضع جذور مدرسة الإدارة العلمية في نهاية القرن الماضي وأوائل هذا القرن في كتابه المعروف (الإدارة العلمية)

نشأ تايلور في عائلة من الطبقة المتوسطة، وقد أعدّ ليمارس الطب، لكن مرضاً أصاب عيناه حال دون إكمال دراسة الطب، فعمل صبيّاً في ورشة بمصانع شركة "مدفال" للصلب سنة ١٨٧٨م ، وتدرّج فيها حتى وصل إلى رتبة كبير المهندسين سنة ١٨٨٤م.

وهذا التدرج ابتداء من صبي معاون يقوم بأبسط الأعمال وأيسرها ثمّ التدرج والترقي في السلم الإداري والفني ، أكسبه معرفة وخبرة مهمّة للغاية في دقائق الأمور، وكيف يتمّ تأدية العمل في المستويات الإدارية المختلفة، أو الأعمال التنفيذية اليدوية.

لاحظ تايلور من خلال تواجده المباشر مع العمال أنَّ هناك مشكلة أساسية تتمثل في أن العمال وموظفي التشغيل يتآمرون على أصحاب الأعمال بأن ينتجوا أقلَّ من قدرتهم الحقيقية، وذلك خوفاً من قيام أصحاب العمل بتسريح بعض العمال إذا كان معدل الإنتاج كبيراً ، وقد رأى تايلور بأن هذا السلوك مكلف جداً للاقتصاد القومي الأمريكي.

كما لاحظ تايلور بأنَّ العمال يقومون بأداء العمل دون معرفة بالطريقة المثلى لأدائه ، ويتمثل ذلك بأداء حركاتٍ بطريقة غير سليمة، وكذلك تؤدي أخرى بدون فائدة مباشرة لإنجاز العمل. وهذا يعني أنه إذا ما تمَّ تحديد الحركات الضرورية للعمل وكيفية أدائها وحذف الحركات غير الضرورية فإن مستوى الإنتاجية سيزيد.

وقد لاحظ تايلور أيضاً بأنَّ المشكلة تكمن في عدم تحديد معايير واضحة للإنتاج، يمكن الاستناد إليها في محاسبة العمال، ومن هنا كانت الخطوة الأولى له في إجراء الدراسات وتطبيق الأسلوب العلمي لتحديد مستوى الإنتاج المطلوب إنتاجه من كلِّ عامل ليكون معياراً لمحاسبة العامل عليه وقام بدراسته الشهيرة المعروفة بدراسة الحركة والزمن، بالإضافة إلى ذلك قام تايلور بدراسة التعب والعوامل المؤثرة على الإنسان أثناء تأديته للعمل؛ وبالتالي فإن تحسين ظروف العمل و إعطاء فترات للراحة سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

## ٢. هنري فايول:

فايول مهندس فرنسي، ولد سنة ١٨٤١م لعائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين سنة ١٨٧٠م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة ١٨٨٨م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء عزا الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتاباً سنة ١٩١٦ بعنوان الإدارة العامة والصناعية ، وقد حاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري.

وَقَدْ قَسَّمْ فايول نشاط المنشأة الصناعية إلى ستة أنشطة كما يلي:

١. أعمال فنية وهي ما يختص بالعمليات الإنتاجية.
٢. أعمال تجارية وهي ما يختص بالتبادل التجاري من بيع وشراء.
٣. أعمال مالية وهي ما يختص بتدبير الأموال واستثمارها.
٤. أعمال الوقاية والضمان وهي ما يختص بحماية الأفراد والممتلكات.
٥. أعمال المحاسبة وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة.
٦. أعمال إدارية وهي ما يختص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ماكس فيبر (Max Weber) (١٨٦٤-١٩٢٠):

وُلد ماكس فيبر في الثاني والعشرين من شهر نيسان/ابريل عام ١٨٦٤ في مدينة إيرفورت (ولاية تورينغن) وترعرع في عائلة محافظة. وبعد أن أنهى دراسته، التحق عالم المستقبل بجامعة عديدة في برلين وهايدلبرغ ودرس علوم الحقوق والفلسفة والتاريخ والاقتصاد القومي. وعند بلوغه سن الثلاثين دُعي فيبر للعمل كبروفسور في كلية الاقتصاد القومي في جامعة فرايبورغ (جنوب ألمانيا). وبعد ذلك، انتقل إلى جامعة هايدلبرغ. ولكنه بعد انتقاله إلى هذه الجامعة العريقة، أُصيب بمرض نفسي أجبره على مزاولته عمله على مدى سبع سنوات بشكل متقطع. وكان عام ١٩٠٤ بمثابة ولادة جيدة لويبر، فقد بدأ من جديد بنشر أعمال كان لها أهمية كبيرة في مجال علوم الاجتماع والفلسفة والاقتصاد. وفي عام ١٩٠٩ شارك فيبر في تأسيس الجمعية الألمانية لعلوم الاجتماع. ومن ثم بدأ فيبر عام ١٩١٣ بكتابة أحد أهم أعماله وهو "الاقتصاد والمجتمع" والذي نُشر لأول مرة عام ١٩٢٢، أي بعد وفاته. وبدأت تظهر اهتمامات فيبر بالأمور السياسية الراهنة عام ١٩١٥. هذا ويُعتبر فيبر أحد المؤسسين للحزب الديمقراطي الألماني عام ١٩١٩. وفي نفس العام كتب عاملين مهمين هما "العلم كمهنة" و "السياسة كمهنة".

### الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية:

صحيح أن رائد علم الاجتماع ألف أعمالا كثيرة، ولكن أبرز هذه الأعمال وأكثرها تأثيرا في الفكر الاجتماعي كان كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" وبحسب المؤرخين، فإن هذا الكتاب كان قراءة لدور القيم الدينية في ظهور قيم وأخلاق العمل في المجتمعات الصناعية الجديدة التي كانت أساس ظهور النظام الرأسمالي. وتأتي أهمية دراسات وأطروحات فيبر من اهتمامه منقطع النظر بفلسفة العلوم الاجتماعية ومناهجها. وفي هذا الخصوص، استطاع العالم تطوير المفاهيم والجوانب التي أصبحت بعد وفاته من ركائز علم الاجتماع الحديث. ومن أهم المصطلحات التي أثرى بها علم الاجتماع وتعتبر جزءا مهما منه ومرجعا كبيرا للمهتمين بهذا العلم الإنساني هي "العقلانية" و"الكاريزما" و"الفهم" و"أخلاق العمل".

### مؤتمر فرساي:

وفي عام ١٩١٩ رافق فيبر الوفد الألماني إلى باريس لحضور مؤتمر فرساي الذي وضع حدا للحرب العالمية الأولى. وبعد أن تبين لمستشار الوفد الألماني أن الحلفاء - حسب المؤرخين - لا يرمون من خلال المؤتمر إلى إحلال السلام، بل إلى استغلال ألمانيا وإذلالها، بعد ذلك غادر المؤتمر احتجاجا على ذلك. وفي عام ١٩٢٠ توفي فيبر في مدينة ميونيخ عن عمر يناهز ٥٦ عاما متأثرا بمرض الالتهاب الرئوي وتاركا خلفه إرثا ما زال يعد مرجعية مهمة في علوم الاجتماع والاقتصاد والسياسة والإدارة.

كما أن لديه خطابان مشهوران هما (العلم كوظيفة) و (السياسة كوظيفة).

حاول إثبات أن البشر لا يتأثرون فقط بالعوامل الاقتصادية، كما هو رأي ماركس، وإنما يتأثرون أيضا بالدين أو العوامل الباطنية، وتناول ذلك في ظهور الرأسمالية في المناطق البروتستانتية التي كانت تتميز بوجود دافع ديني أقوى من الكاثوليكية لتنهض اقتصادياً.



تناول ماكس فيبر الأديان أيضا بالدراسة من الشرق مثل الهند والصين والإسلام إلى المسيحية واليهودية. ووجد أن هناك نزعة قد بدأت في الغرب أسماها العقلنة تشمل كل شيء في الحياة من الفن المعماري إلى الموسيقى إلى التفكير.. هذه النزعة التي إشتد ظهورها في الغرب ثم إنتشرت في باقي أنحاء العالم هي ما يدعوه فيبر بـ"نزع السحر عن العالم" أو إبطال القوة السحرية للعالم. في كتابه الاقتصاد والمجتمع تناول فيبر العلاقة بين القوة والسلطة والفرق بينهما.

**وتوصل إلى ثلاثة أنواع من أساسية من السلطة هي:**

- التقليدية (سلطة رجال الدين مثلا) .
- العقلانية (سلطة الحكومة المنتخبة مثلا) .
- الكاريزماتية (مثل سلطة الأنبياء).

أما تناوله للبيروقراطية فهو يتصل بعقلنة العالم، أي أن النزوع في عالمنا هذا إلى العقلنة يستوجب مستوى وسطا من الإدارة بين الحاكم والمحكوم وهذه هي البيروقراطية التي ظهرت لتعوض طبقة العبيد مثلا في الحضارات القديمة أو الأتباع أو المريدين في أشكال السلطة التقليدية.

والمقياس المثالي هو إنجاز آخر لماكس فيبر وفيه يتم قياس الوقائع في الواقع وفق ذلك المقياس النموذجي من أجل أن نعرف أين تقع تلك الواقعة. والمقياس المثالي ليس مثاليا بمعنى إيجابي سامي للكلمة وإنما هو مثالي من أجل أن نستطيع بواسطته قياس كل الإحتمالات التي نواجهها في الواقع لنعرف بعدها أين تقع "إحداثياتها" في ذلك المقياس.

**الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة :**

بعد استعراضنا للمدرسة الكلاسيكية وتعرفنا على إسهاماتها ، ظهر لنا جليا أن هذه المدرسة نظرت للعنصر البشري نظرة آلية حركته محسوبة ومحدودة مما افقده حريته ، وركزت كذلك على الحافز المادي للعامل وأهملت الحافز المعنوي ، فالعامل أو الإنسان لا يعيش فقط بالمال وإنما كذلك بإنسانيته وباحترام الناس له ولعمله.

وكذلك نظرت هذه المدرسة إلى نظام المنشأة كنظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية ، فالعامل حسب هذه النظرية لابد أن يفصل بين حياته داخل المنشأة وخارجها .  
وكذلك نادت هذه النظرية بتطبيق الأسلوب المركزي في إدارة المنشأة بهدف إحكام السيطرة على الأفراد وإخضاعهم للأوامر وتغاضت عن مبدأ التفويض (تفويض السلطة).

### المدرسة السلوكية

تتميز هذه المدرسة بأنها تنظر إلى سلوك الإنسان في محيط البيئة التي يوجد فيها ، وجاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك التي لا تحترم إنسانية العنصر البشري العامل في المنظمة لذلك كانت الفكرة الأولى التي قامت عليها هذه المدرسة هي أن المنظمة مكان للعمل والحياة وأن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وهو الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، وعليه فإن هذه المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل ، وتفسير هذا السلوك ودوافعه وسعت كذلك إلى معرفة تأثير البيئة على سلوكه . وتكون هذه المدرسة من مجموعة من النظريات أهمها وأشهرها، نظرية العلاقات الإنسانية.

### نظرية العلاقات الإنسانية:

وجهت هذه النظرية عنايتها للعنصر البشري وبينت أن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر جميعا وأن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور والمكافآت المالية وحسب ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات وأن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي ومن ثم فإن من واجب الإدارة أن تتفاعل معهم باعتبارهم جماعة لا مجرد أفراد منفصلين وأن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين يمكن أن تحقق المناخ الملائم للعمل .  
إذ أنها تشبع حاجاتهم للاحترام وإثبات الذات فترفع من روحهم المعنوية. وقد أحدثت نظرية

العلاقات الإنسانية أثراً كبيراً على الفكر الإداري ، ولا شك أن المدرسة السلوكية قد أسهمت في تطوير الفكر الإداري حيث ركزت على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية إليها ما يلي:**

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- الحوافز المادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي التي تسمح بالمشاركة.
- أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي.
- يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة.

**أهم رواد هذه المدرسة:**

**(١) التون مايو:**

عاش إلتون مايو في الولايات المتحدة بين عام ١٨٨٠ و ١٩٤٠ وهو من أصل استرالي قام إلتون مايو بعدة أبحاث أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن حيث تعتبر دراسات الهاوثورن أساس لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يعتبر مايو أبا لهذه المدرسة .

وإلتون مايو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، قد وضع هذه النظرية من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة ويسترن إلكتروك في الولايات المتحدة الأمريكية، ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة، وهاوتورن هذه مدينة صغيرة في ضواحي شيكاغو بالولايات المتحدة بها مصنع ضخيم يضم آلاف من العمال لشركة ويسترن إلكتروك وكان المصنع يعاني من انخفاض حاد في الإنتاجية مما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة.

أخذت الدراسة بين عام ١٩٣٧ - ١٩٣٢ وقد ابتدأ مايو بحشه باختيار ست سيدات يعملن على تركيب أجزاء التلفون منطلقا من معرفته بإنتاجيتهن قبل الدراسة وخلال الدراسة وبعد أن قام بتغيير الإضاءة والتهوية ومكان العمل من وقت لآخر وقد أجرى تعديلات ثورية آنذاك على عملهن إذ خفض ساعات العمل من ٤٨ ساعة أسبوعيا إلى ٤٠ ساعة ، كما خفض أيام العمل من ٦ أيام إلى ٥ أيام في الأسبوع وقدم وجبة غذاء مجاني ، ثم فجأة ألغى هذه المميزات عنهن مما أدى إلى عودة إنتاجيتهن إلى ما كانت عليه قبل الدراسة .

وكان الغرض من هذه الدراسات هو دراسة تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة ، ظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين .

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية :

١. أن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصرها
٢. أن الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
٣. أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي
٤. أن هناك علاقة طردية بين إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.

### الانتقادات التي وجهت إليها:

اعتمدت هذه المدرسة علي عدد محدود من البحوث التي لا توفر مصدرا كاملا لتقوم علي أساسه نظرية إدارية كاملة ,أيضا تركز اهتمام هذه المدرسة على العوامل والمتغيرات الداخلية للمنظمة وأهملت تماما البيئة المحيط للمنظمة أو ما يسمى بالبيئة الخارجية.

## المدرسة التجريبية

ركزت هذه المدرسة على مهنية الإدارة أي أن الإدارة مهنة مثل بقية المهن كالطب والهندسة وغيرها حيث يعتقد رواد هذه المدرسة أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة ، وقد ركزوا على الجانب العملي في الممارسة الإدارية أكثر من تركيزهم على الجانب النظري معنى ذلك أن الإدارة في نظرهم يمكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية دون الاعتماد على النظريات المجردة.

لذلك كانت أهم السمات لهذه المدرسة هو التأكيد على مهنية الإدارة إذ أنه وحسب رواد هذه المدرسة فإنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة.

وقد قام رواد هذه المدرسة بطرح بعض المبادئ أهمها:

➤ العمل على حصر نطاق الإشراف.

➤ ضرورة وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات.

➤ تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين.

## أهم الرواد في هذه المدرسة:

بيتر داركر (Peter Drucker):

ولد سنة ١٩٠٩ في فيينا ، ورغم أنه عاش في أمريكا لمدة تزيد عن ستين سنة فإن تأثيرات وسط أوروبا وذاكراتها على وجه العموم وفيينا على وجه الخصوص مازالت قوية جداً، فبالرغم من لكتته الألمانية الطاغية نراه يتحدث الانجليزية بطلاقة ووضوح باهرين ومنطق صارم، ويتميز بقدرة واضحة تماماً على استرجاع الحقائق والأرقام والقصص التي يستخدمها بوفرة لبيان أفكاره.

كتابات دركر يقرأها الكثيرون جداً (وتفتقر المكتبات العربية لمؤلفاته) وهي تجسد فتحاً جديداً أكثر مما تجسده كتابات أي مفكر آخر في الإدارة. إلا أن ظهوره كمدرس في الجامعات وفي كل مننديات الإدارة المتنوعة أمر ذو أثر لا يحى على جيلين من المديرين الممارسين، وهو يمثل اليوم في الولايات المتحدة التقليد الفكري

لوسط أوروبا التي ولد فيها والذي يربط التميز الأكاديمي بالتطبيق العملي.

كان والد دراكر محامي يتمتع بمنصب الموظف الأكبر في وزارة اقتصاد الإمبراطورية النمساوية الهنغارية، وكانت والدته طالبة في الطب - وهذا أمر لم يكن مألوفاً في تلك الحقبة - أما أسرته المتميزة بالاعتناء بالأمور الفكرية فكانت تعيش في بحبوحة. هذا الوسط الأسري الثقافي الذي عاش فيه دراكر كان له دوراً مهماً في تعليمه، غير أن هذه الدعة الثقافية قطعها قسوة أهوال الحرب العالمية الأولى التي اندلعت عندما كان في الخامسة من عمره وأدت في نهايتها إلى ما يشبه المجاعة في النمسا.

وبعد إنهاء دراسته في المدرسة الثانوية بفيينا، عمل بوظيفة كاتب في شركة هامبورغ تعمل في التصدير، ودرس الحقوق في هذه المدينة من أجل أن يدخل السرور على والديه وقرأ المجلدات بثلاث لغات أيضاً ونشر أولى مقالاته. ثم ارتحل إلى فرانكفورت ليعمل محلاً تحت التدريب في شركة تتعامل بأسهم وول ستريت ويتابع دراسته في الحقوق ويدرس الإحصاء في ذات الوقت. كانت معرفته بالحقائق الرقمية ومعانيها وسهولة التعامل بها عاملاً رئيساً في قراءته الدقيقة للحاضر والمستقبل دون تحفظ في غالب الأحيان وكأنه يتصور المستقبل.

في الحادي عشر من نوفمبر ٢٠٠٥م، وعن عمر ناهز الخامسة والتسعين افتقد العالم أحد أعلام علم الإدارة

الحديث البروفيسور بيتر داركر **بيتر دركر كأحد مؤسسي علم الإدارة الحديث :**

إن البروفيسور دراكر كما ذكرنا انفا غنى عن التعريف لطلاب علم الإدارة الحديث بحسابه أحد أهم مؤسسي هذا العلم. وتشير سيرته الذاتية إلى أنه وفي العام ١٩٤٢م وعندما كان محاضراً في العلوم السياسية والفلسفة في جامعة بينغتون في ولاية فيرمونت الأمريكية ألف كتابه (مستقبل الإنسان الصناعي) والذي وجد اهتماماً من أحد أعلام الصناعة الأمريكية السيد/ ألفريد سلون رئيس شركة جنرال موتورز

فكلفه بدراسة الشركة. وقد شكلت هذه الدراسة، بنظر دراكر، بدايات مهمة لتطور علم الإدارة الحديث حيث قال عنها كانت كما لو أنه بدأ منفرداً حملة استكشافية لوضع خارطة علم الإدارة. أسهم بروفيسور دركر في تأليف حوالي خمسة عشر كتاباً وثمان مسلسلات تعليمية ومجموعة من المقالات في المجلات الدورية وعلى شبكة المعلومات الدولية في مجال الإدارة إضافة لكتاباتة في الإقتصاد والسياسة والإجتماع بلغت حوالي أحد عشر مؤلفاً.

تعد إسهاماته في مجال الإدارة كمصادر مؤسسية في المجال الإداري حيث كتب (مفهوم المؤسسة ١٩٤٦م) (وممارسة الإدارة عام ١٩٥٤م)، وهى من الكتب التي وضعت مفاهيم وعلوم الإدارة لأول مرة في إطار متكامل كما يعرف اليوم، وتواصل إسهامه حتى قبيل وفاته بقليل.

ومن أهم إسهاماته الفارقة الأخرى تلك المتعلقة بالإبتكار وتنظيم الأعمال حيث ظل يدعو إلى أن الإبتكار ليس كما يرى العامة، خبط عشواء وحظوظ، ولكنه عملية منظمة وله أسس ومبادئ يمكن تعلمها، وأنه مجال تشخيصي يتمحور حول الدراسة المنهجية لديناميكيات التغيير داخل المنشأة وخارجها وذلك بغرض التعرف على الفرص التي يحدثها التغيير في مجال المنتجات والخدمات والأعمال وعمليات الإنتاج المبتكرة والحديثة.

وفي آخر مؤلفاته، التي حققت مبيعات قياسية، والذي كان بعنوان «الإبتكار وتنظيم الأعمال» قدم بروفيسور دركر دراسة عميقة حول مفهوم الإبتكار يعتمد على توضيح عدة مصادر للإبتكار أهمها:

- النجاح أو الفشل غير المتوقع للمنتج أو الخدمة
- التحول في التركيبة السكانية.
- التحول في هيكل وبنية الأسواق.
- المعرفة الجديدة بحسبانها مصدراً للإبتكار.

وبخلاف المفهوم السائد فإن بروفيسور دركر يلاحظ أن تطور المعارف المستحدثة لا يؤدي إلى ظهور الابتكارات التي تستفيد من هذه المعارف وتترجمها إلى تقنيات عملية إلا بعد مرور فترات طويلة جداً تتراوح ما بين العقدين والثلاثة عقود من الزمن.

وفي دراسته عن اليابان يبرز البروفيسور دركر مفهوم «المحاكاة الخلاقة» ويوضح أن ابتكارات اليابان لم تكن في مجال اكتشاف أو ابتكار «أشياء» وإنما في مجال الابتكار الاجتماعي الذي مكنهم أولاً من تحديد استراتيجية لمواجهة الغرب بأسلوب الجودة، بإبقاء الغرب في مكانه دون مواجهته وذلك بفتح بلادهم له، ومن ثم إستجلاب تقنيته وتوظيفها عندهم في اطار مجتمعاتهم وثقافتهم وقيمهم، وبهذا يوضح بروفيسور دركر بأن الابتكار عملية مدروسة للاستفادة من الإمكانيات المتاحة دون اكتشاف علمي.

كما أصل أيضاً فكرة (نظرية الأعمال) وعلى أي أساس تقوم وما هي قواعدها ومتطلباتها . تتميز كتابات البروفيسور دركر ببساطتها واعتمادها على القراءة النافذة لما يدور في مجالات الصناعة، والخدمات، والسياسة، والحكم، والمجتمع واستخلاص المفاهيم والمعارف من التجارب شأن العلماء، ولكن المكتبة العربية تكاد تخلو من التراجم له وهو أمر نأمل أن يتغير ليستفيد المديرين من المساهمات المتفردة لهذا العالم الفذ.

### مدرسة النظم الاجتماعية

اعتبر رواد هذه المدرسة أن المنظمات مثلها مثل الكائنات الحية تكتسب احتياجاتها من منظور حاجتها إلى البقاء وتحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية كي تستمر وتحافظ على وجودها وهي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود ويرون أن هناك عناصر أساسية يجب مراعاتها عند دراسة المنظمة :



١. المدخلات جميعها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية ومعنوية .
٢. المخرجات وهي جميع المنتجات سلعية أو خدمية .
٣. العمليات وهي كافة الأنشطة الداخلية .
٤. التغذية المرتدة لمواصلة التحسين والتطوير.

#### أهم روادها:

##### ١. سيلزنيك (١٩٤٩م) :

هو سيلزنيك فيليب ولد في مدينة نيويورك بولاية نيو جيرسي عام ١٩١٩م وهو عالم اجتماع , مثقف وكاتب حصل علي الدكتوراة من جامعة كولمبيا في العام ١٩٤٩م . عمل بالتدريس في جامعة مينوسوتا في الفترة من ١٩٤٦ - ١٩٤٧م , وكذلك جامعة بلوس انجليس في الفترة من ١٩٤٧ - ١٩٥٢م , وجامعة كاليفورنيا في بيركلي ١٩٥٢م .

اختير رئيسا لمركز الحقوق والاجتماع في العام ١٩٦٠م وقد عرف سيلزنيك بكتاباته في مجال لا مركزية الادارة والتعاون والقيادة .

وصف سيلزنيك كل المؤسسات كما لو انها في حالة من الشد بين السلطة الرسمية والقوة الاجتماعية . واذا لم تعكس السلطة الرسمية او القيادة القوة الاجتماعية يكون استقرارها عبارة عن تهديد مستمر , وسيظهر هذا التهديد نفسه في شكل معاضة علنية .

يؤمن سيلزنيك بان القيادة المسئولة يجب ان تضيف اهتماما للتغيير المبني علي العلاقة بين المنظمة وبيئتها , وهو يؤمن كذلك بان القائد الفعال يجب ان يعرف معني اجادة الاساليب التقنية.

#### ومن هم اسهامات سيلزنيك :

1.Selznick ,Philip.Foundation of theory of organization ,American Sociological Review  
.1948.

2. Selznick ,Philip.T.V.A.and the Grass Roots ,Univ.of California Press, Berkeley ,California,1949.
3. Selznick ,Philip.Leadership in Administration : a Sociological Interpretation ,Harper and Row ,New York.1957.

## ٢. بارسونز:

وهو واحد من أبرز علماء علم الاجتماع المعاصرين في الولايات المتحدة الأمريكية حيث ولد فيها وتوفي في ميونخ وتكشف سيرته الذاتية اهتمامه المبكر بالعلوم الطبيعية وعلم الحياة ومن ثم تخصصه المعمق في علم الاجتماع.

له مؤلفات عديدة يظهر من خلالها تأثيره الواضح بأعمال كل من ماكس وير وغيره من العلماء .  
يعني الفعل الاجتماعي بالنسبة إلى بارسونز الوحدة الأساسية للحياة الاجتماعية وأشكال التفاعل الاجتماعي بين الناس والفعل الاجتماعي كما عرفه هو سلوك إرادي لدى الإنسان بوصفه منظومة اجتماعية متكاملة يسهم كل عنصر من عناصرها في تكوين الفعل.

تسهم نظرية الفعل الاجتماعي التي عمل بارسونز على تطويرها في توضيح الكثير من القضايا الاجتماعية مما جعل هذه النظرية تأخذ موقعا متقدما في دراسات علم الاجتماع في الولايات المتحدة الأمريكية وفي معظم دول العالم ولا سيما الدول العربية ولذلك لما تحتويه من قدرات تحليلية تمكن الباحث من معالجة الكثير من القضايا الاجتماعية .

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

### ١. التأقلم أو التكيف

بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.

## ٢. تحقيق الهدف:

بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

## ٣. التكامل:

بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل.

## من أهم أعمال بارسونز:

١. بيئة الفعل الاجتماعي.

٢. النسق الاجتماعي .

٣. النسق الاجتماعي وتطور نظرية الفعل .

## المدارس الحديثة

### أولا : مدرسة علم الإدارة

ساعد استخدام الحاسبات الآلية واستخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في تطوير علم الإدارة حيث كان لها الأثر البالغ في إدارة العمليات واتخاذ القرارات.

ومن هذا المنطلق ظهرت مدرسة علم الإدارة أو ما يطلق عليها البعض المدرسة الكمية .

وقد كان شسترونارد أول من أكد أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات وأن العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية ويرى أن عملية اتخاذ القرارات بهذه الطريقة هو أكثر دقة وبعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي.

وقد ظهر هذا الاتجاه الفكري في عملية اتخاذ القرارات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة واستخدمت علم الإحصاء والرياضيات في حل المشكلات العسكرية كمشاكل النقل، دقة التصويب تقليل وتنظيم الطلعات الجوية تفاديا لحوادث الاصطدام وغيرها من المشاكل.

وبعد النجاح الذي حققه هذا الأسلوب في اتخاذ القرار في المجال العسكري أراد الإداريون تطبيق هذا الاتجاه في ميدان الأعمال والاقتصاد.

### ثانيا : مدرسة النظم:

تتكون مدرسة النظم من نظريتين معروفتين ومهمتين هما:

#### ١-نظرية النظام:

يعتبر ( بيرتالانفي ) والذي عبر عن مضامين نظريته بالقول إن المنشأة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين وهذا النظام يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل نظام الإنتاج والتسويق ونظام الأفراد ونظام المالية ... ألخ وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنشأة إلى تحقيقه.

#### ٢-النظرية الطرفية:

لاحظنا من خلال دراستنا للمدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية الاختلاف الواسع بينهما حول الطرق المثلى لإدارة المنظمات، فالأولى دعت إلى استخدام الشدة مع العمال واستخدام الحافز المادي كوسيلة لزيادة الإنتاج أم المدرسة السلوكية والنظريات الإدارية الأخرى أكدت على أن الأسلوب الديمقراطي والمعاملة الإنسانية هو الأسلوب الأمثل والأفضل لزيادة إنتاجية الأفراد، وبهذا فإن هذه المدارس قد وقعت في خطأ عدم الأخذ في الاعتبار أهمية اختلاف الظروف والمتغيرات البيئية والتكنولوجية في تحديد السلوك الأمثل تجاه الأفراد العاملين.

لذلك جاءت النظرية الطرفية التي ترى انه لا يمكن إتباع مبدأ أو نظرية معينة للأفراد والأعمال يناسب كافة الأحوال والظروف .

وقد واجهت هذه النظرية انتقادات تمثلت في أن هذه النظرية تريد دمج جميع النظريات والمدارس الإدارية في نظرية واحدة ، وهو أمر صعب لأن لكل نظرية مبادئها ومفاهيمها . بل يجب على الإداري اختيار الأمثل منها لمواجهة موقف ما.

### ثالثا : المدرسة الكمية:

يرجع الفضل لشستر برنارد في تأكيد أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات ، وأن العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية علي شكل رموز ومعادلات رياضية ، وراء أن عملية اتخاذ القرار بهذه الطريقة أكثر دقة ، وغير متحيزة وبعبارة عن التخمين والنفوذ الشخصي، ومع ظهور الحاسبات الالكترونية أمكن وضع نماذج رياضية أثبتت صحتها في اتخاذ القرار، وقد ظهر هذا الاتجاه الفكري في عملية اتخاذ القرارات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة والتي استخدمت علم الرياضيات والإحصاء لحل المشكلات العسكرية التي قللت من الكفاءة القتالية للقوات العسكرية للحلفاء ومن أهمها مشاكل النقل.

وبعد النجاح الذي أحرزه هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في المجال العسكري ، أراد الإداريون تطبيق هذا الاتجاه في ميدان الأعمال والاقتصاد.

أما الانتقادات الذي وجه إلي هذه المدرسة فهو عدم كفاءتها في حل المشكلات الإنسانية ، وأمور أخرى مثل الدافعية وقياس الروح المعنوية وهي أمور ذات أهمية كبيرة لإدارة المنشأة.

### رابعا : مدرسة أسلوب الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف يطلق عليها أيضا الإدارة بالمشاركة، وقد قام بوضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دركر النمساوي الأصل، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، والإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب

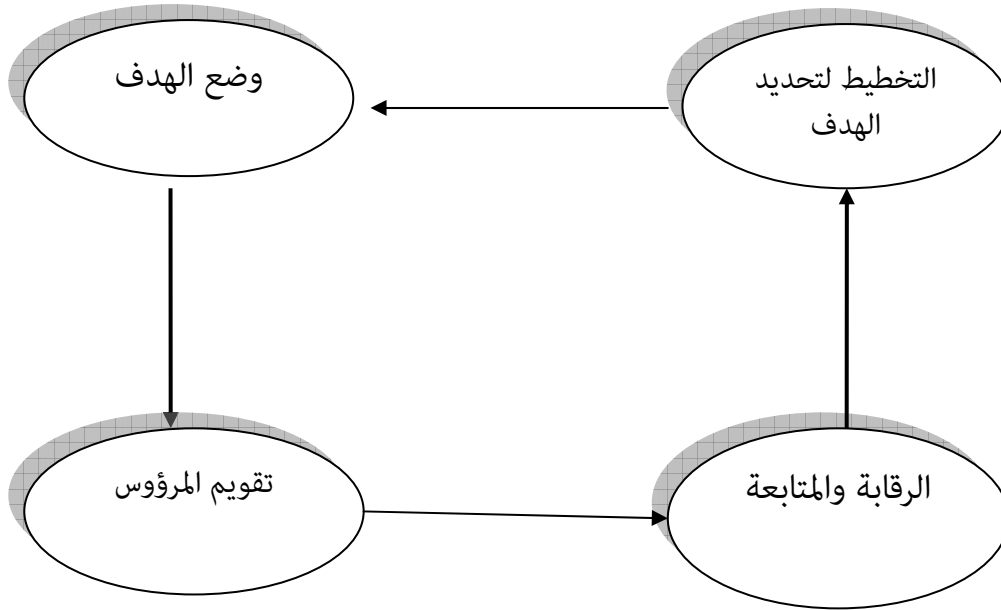
إداري وليس نظرية أو مدرسة إدارية ويقوم على مبدأ المشاركة ومن أهم مبادئ دركر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ما يلي:

أ) يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة.

ب) أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس.

ج) بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقويم ما تم انجازه.

د) الرئيس المباشر يقوم بتقويم أداء مرؤوسيه.



شكل يوضح خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

### خامس : الإدارة اليابانية:

لفتت الإدارة اليابانية أنظار معظم دول العالم من خلال ما وصلت إليه اليابان من تطور تكنولوجي، وقد اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية في مبادئه على تطوير اليابان لأفكار دوغلاس ماك جريجور المفكر الأمريكي. ومن أبرز السمات التي انفردت بها الإدارة اليابانية ما يلي

#### ١. الصفة الأسرية:

أي أن منظمات الأعمال اليابانية تعمل كأنها أسرة واحدة تضم تجمعا بشريا متجانسا وتمارس نشاطا اقتصاديا.

#### ٢. الألفة والمودة:

تعمل منظمات اليابان على أساس الاهتمام بالفرد العامل ، فالمنشأة تعامل العمال على أنهم أعضاء في أسرة صاحب المنشأة أو مديرها.

#### ٣. الثقة:

أي أنه كلما زادت الثقة بين العامل ورئيسة زادت الإنتاجية والعكس صحيح.

#### ٤. المصلحة العامة:

في منظمة الأعمال اليابانية ينظر الأفراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية.

#### ٥. الوظيفة مدى الحياة:

حيث أن الوظيفة في الإدارة اليابانية ملازمة للفرد العامل طيلة حياته في المنظمة التي يعمل بها حتى بلوغه سن الخامسة والخمسين وهي سن التقاعد ولا يفصل في حياته أبدا إلا في حالات الوفاة أو إذا ارتكب جريمة كبيرة.

قائمة ببعض رواد الفكر الإداري وفترات إسهامهم الفكري :

الاسم	Name	فترة الإسهام
تايلور	Fredrick W. Taylor	1900s
فرانك جلبرت	Frank B. Gilberth	1900s
جانت	Henry Gantt	1900s
فيبر	Max Weber	1900s
لليان جلبرت	Lillian M. Gilberth	1910s
هنري فورد	Henry Ford	1910s
فايول	Henry Fayol	1910s
فوليت	Mary Parker Follett	1920s
بيرنارد	Chester I. Barnard	1930s
إلتون مايو	Elton Mayo	1930s
ماسلو	Abraham H. Maslow	1940s



## الفصل الثالث

### التخطيط

#### مقدمة

- تعريف التخطيط.
- مفهوم التخطيط.
- أهمية التخطيط .
- فوائد التخطيط.
- الحاجة إلي التخطيط.
- أنواع التخطيط.
- أنواع التخطيط .
- خطوات التخطيط.
- خصائص التخطيط الفعال.
- معوقات التخطيط.

## الفصل الثالث

### التخطيط

مقدمة :

التخطيط فكرة حديثة نسبيا، لاقت اهتماما كبيرا في مختلف دول العالم ، وقد أنشأت الكثير منها وزارات ومجالس للتخطيط ومعاهد متخصصة لتأهيل الإداريين وتزويدهم بالمهارات الرئيسة لوضع الخطط وبرامج الأعمال. وكان أول من طور فكرة التخطيط ووضعها في إطار متكامل للعمل المنهجي العلمي هو الإداري النرويجي الجنسية كريستيان ستانهيدر عام ١٩١٠ ثم ما لبثت نظريات التخطيط التي وضعها ستانهيدر منهجا علميا للتخطيط والتنمية في الدول الغربية والنامية، وفي أوروبا الشرقية كانت النظم السياسية فيها وحتى ١٩٩٠ تعتمد أساسا على منهجية التخطيط الاقتصادي لإحداث التنمية.

### تعريف التخطيط

نظرا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين ولذلك ظهرت عدة مفاهيم وتعاريف للتخطيط، فلقد عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل".

- ويعرفه البيوت

"بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية".

- ويعرف داترستون التخطيط

"بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة".

ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

١. أنه عملية ذهنية.
  ٢. يركز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
  ٣. يعتمد التخطيط على الإمكانيات المتاحة.
  ٤. يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.
- ويقول جورج تري أن التخطيط هو
- "الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".
- ومن هنا يظهر لنا أن التخطيط يقوم على الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات، كما أنه يقوم على خبرة المدير، لذلك هو عملية ذهنية يعتمد على قدرة المدير في تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه.
- كما أن التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبّر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه.
- ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو:
- (عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر وتصور المستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف وأكثر العوائد).

### مفهوم التخطيط

ذكرنا سابقاً أن العملية الإدارية تتكون من وظائف محددة هي: التخطيط ، التنظيم التوجيه، الرقابة. نلاحظ أن التخطيط هي الوظيفة الأولى للعملية الإدارية، ومنها تبدأ مهامها الوظيفية التي تنتهي بوظيفة الرقابة التي تزودنا بالمعلومات الضرورية عن ما تم انجازه في المؤسسة كنتيجة لعملية التخطيط، ومن هذه المقدمة البسيطة يمكننا تعريف وظيفة التخطيط بأنها :

(إحدى وظائف الإدارة أو المدير، وإحدى مكونات العملية الإدارية، وعمل يسبق التنفيذ، وموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة).

وبناء على ما تقدم يمكننا أن نفهم ماهية التخطيط من خلال النقاط التالية :

١. أن التخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر في أوله تتحدد البداية وفي نهايته يتحقق الهدف المراد الوصول إليه.

٢. التصور يشكل دعامة أساسية لعملية التخطيط، فالتخطيط بدون تصور لا يعد تخطيطاً علمياً، ولكي يكون التصور ملائماً لا بد من توافر معلومات موثقة عن الماضي، حيث أن التصور يقوم على أساس تحليل الماضي ووضع التصور لما سيكون عليه الوضع في المستقبل، إذن التصور يرصد التغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة.

٣. يجب التمييز بين التخطيط والخطة، فالتخطيط يقوم بوضع وتحديد الأهداف، ويضع القواعد والإجراءات التي يعتقد المخطط أنه لو تم تنفيذها بدقة فإن الوصول إليها وانجازها يكون أمراً سهلاً، إذن التخطيط هو الجهد الذي يبذله المخططون من أجل وضع وصياغة الأهداف العامة والتفصيلية التي توصل إليها المخططون.

٤. عندما يتم تحديد زمن معين لإنجاز كل هدف من تلك الأهداف الموضوعة بالخطة، نقول أن الخطة تحتوي على برامج عمل عديدة يتحدد فيها الزمن والقواعد والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وهذه الأمور يجب التقيد بها، نفهم من ذلك أن الخطة هي امتداد لعملية التخطيط وكلاهما يعتبران معياراً للحكم على نجاح أو فشل هذا العمل وذلك من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد ومرسوم بالخطة. وهكذا نجد أن العمل الإداري داخل المنظمة أساسه عملية التخطيط باعتباره الأداة الفعالة لمواجهة المتغيرات التي تحصل في المستقبل وتؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل وحياة المنظمة.

## أهمية التخطيط

لا أحد ينكر أن التخطيط هو الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل، فالمستقبل مجهول وإذا لم يضع الإنسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقاً فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال قبل تنفيذها فإنه قد يضل عن الطريق الصحيح الذي يقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه، فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم، ومن خلال هذا كله يتضح لنا مدى أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطى للتخطيط من قبل المديرين خاصة وكل فرد في المجتمع عامة، ونستطيع أن نوضح أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية:

### ١. التغلب على حالة عدم التأكد ومواجهة التغيرات التي قد تحدث:

لا يمكن لأي إنسان مهما كانت قدرته و دقته في تقدير الظروف أن يقول بأن حدثاً ما سيحدث حتماً لأن أحداث المستقبل غيبية و ما يتوقعه الإنسان لا يخرج عن كونه تكهنات يحتمل أن يحدث أو لا يحدث ذلك لأن الماضي و الحاضر ندركهما بحواسنا أما المستقبل فلا ندركه إلا بالخيال وحده.

والتخطيط يعتمد على عملية التصور وكما نعلم أن التصور بما سوف يقع من أحداث أمر يخرج عن طاقة البشر لأنه من اختصاص الله وحده عالم الغيب، ولكن المقصود من ذلك كله هو تحديد الاتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من الاحتمالات التي ينتظر أن تحدث وكلما كان رجل التخطيط واسع الأفق كانت توقعاته أكثر شمولاً وأقرب إلى الواقع الفعلي، ومن الطبيعي أن تحديد اتجاهات الأحداث يقلل من مقدار الشك في وقوعها، كما أن حصر الاحتمالات تمكن رجل الإدارة من تقدير موقفه فيستطيع أن يضع خطة مرنة أو عدداً من الخطط البديلة لمواجهة كل الاحتمالات المتوقعة،

فالمستقبل أمر مجهول والسمة الأساسية له عدم التأكد والطريق الوحيد لمواجهة أخطار المجهول هو التخطيط وحده

## ٢. تركيز الضوء على الأهداف:

معنى ذلك السير بخطى ثابتة نحو الأهداف وكما نعلم أن الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليه الخطة ومادام هناك نية القيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الأهداف التي سنصل إليها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وممكن الوصول إليها وكلمة وضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات الإدارية العليا والتنفيذية لأن من سيطبق الخطة هم العمال المنفذون فيجب أن تكون واضحة لهم، ونظراً لأن العمل الإداري الدائم قد يشغل المديرين فيهتمون بعملهم اليومي وينسون المستقبل فإن وضع الأهداف أمامهم يجعلهم يربطون ما بين الحاضر والمستقبل ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الذي يجعل الأهداف أمام أعينهم فيسلكون الطريق الصحيح ويصححون من سلوكهم كلما وجدوا أن هناك انحرافاً عن السبيل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

## ٣. التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام:

كما أوضحنا سابقاً أن التخطيط يعمل على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنظمة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الإدارات النهائية التي تسعى إليها المنظمة كما أن التخطيط يركز الانتباه على الحاجة إلى التعديل في الأساليب المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر لذلك ، والتعديل على الإجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

## ٤. الاقتصاد في النفقات:

تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الأعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الأعمال إلى إيرادات ونفقات ، والتخطيط السليم هو الذي يعمل على

تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الإيرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير والتخطيط دائماً يتفادى العشوائية والارتجال التي تؤدي إلى الإسراف والتبذير، فالمخطط دائماً يضبط نفقاته في الحدود التي تسمح بها الإيرادات وكل هذه الأمور تكون واضحة من خلال الميزانية التي نعبر عنها بالأرقام (الإيرادات + النفقات) ومن ثم إقرار هذه الميزانية فيجب الالتزام بها ولا يجوز الانحراف عنها إلا في حالات نادرة بمعنى أنه لا يمكن أن تزيد النفقات عن ما هو موجود داخل الميزانية إلا إذا كانت هناك أسباب مقنعة وهناك تأكد أيضاً بأن الإيرادات ستزيد بصورة أكبر عن ما هو داخل الميزانية.

#### ٥. تسهيل عملية الرقابة:

لا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون أن تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الأعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لابد من وضع معايير مقنعة توضع مقدماً لكي يقاس بناء عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب انجازه من أعمال والطرق والأساليب التي لابد من استخدامها لانجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوزه المنفذ في ذلك ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو بجعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها وإذا ما انحرف فتعمل على تقويم اعوجاجها حتى تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف في الموعد والوقت المحدد تماماً.

مما سبق يتضح لنا أنه بدون التخطيط تصبح المنظمة تائهة وتصبح قراراتها عشوائية ويمكن تشبيهها بالسفينة التي لا يعرف ربانها متى وكيف وأين سيبحر... ولماذا؟ .

## فوائد التخطيط

للتخطيط فوائد عديدة يمكننا التعرف عليها على النحو الآتي:

١. يعد التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة، وبدونه يصعب الحكم على كفاءة الإداريين.
٢. التخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق، فيمكن مثلا للمنظمة ابتكار سلع جديدة. تفاجئ بها المنافسين في السوق، أو تطوير سلعة معينة أو إحداث تغييرات في طرق العمل، أو إلغاء السلع التي استنفذت جدواها الاقتصادية .. ألخ وأن جميع هذه العوامل ضرورية لنجاح الإدارة الحديثة.
٣. أن التخطيط الجيد هو الذي يفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام، وينظم جهود الأفراد ويمنع الازدواجية في أداء هذه الأنشطة، ويمنع كذلك التكرار الذي لا مبرر له، كما يزيد من التفاهم والتعاون بينهم، وهناك ميزة أخرى مهمة وهي أن التنسيق يزيد من كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية وبالتالي تقليل تكلفة الإنتاج ورفع مستوى الجودة لمنتجات المنظمة.
- ٤- يعمل التخطيط من خلال التصور المستقبلي على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه مسيرة المنظمة في المستقبل ، فيخفف من الآثار الضارة للمفاجآت السلبية أما المفاجآت الإيجابية فقد تكون فرص استثمار مربحة يجب اقتناصها والاستفادة منها. الحاجة إلى التخطيط في منظمات الأعمال:نشأت الحاجة إلى التخطيط العلمي من حقيقة أن جميع منظمات الأعمال تقريبا تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة وفي داخل كل بيئة تحدث متغيرات مستمرة وغير ثابتة، ولهذا السبب لا بد للمنظمات أن تقوم بعملية تصور لمعرفة هذه المتغيرات وتحديد اتجاهاتها ورصد تأثيراتها على المنظمة والاستعداد مسبقا لمواجهتها من خلال التخطيط السليم الذي يخفف من درجة عدم التأكد، ومن أمثلة هذه



المتغيرات ما يلي: التغير التكنولوجي، التغير في السياسات الحكومية ، التغيرات الاقتصادية كالتضخم والمنافسة، والتغير في الموارد البشرية والطبيعية ثم التغير في المعايير والاتجاهات الاجتماعية داخل المجتمع وغيرها من التغيرات التي يصعب أحيانا التنبؤ بها أو السيطرة على مخاطرها . كما نشأت الحاجة إلى التخطيط لرغبة المؤسسة بتطوير معدلات الأداء للأفراد الاستخدام الأمثل للموارد، فالزمن أصبح في عصرنا الراهن أساسا للعمل الاقتصادي و الإداري من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

وخلاصة هذه المناقشة حول ماهية التخطيط وفوائده والحاجة إليه يمكننا القول أننا بحاجة إلى التخطيط لنضمن للمنظمة النمو والبقاء والاستمرار فقد أثبتت الدراسات أن الكثير من المؤسسات التي يتم تصفيتها وجد أنها لم تكن تطبق التخطيط العلمي على أنشطتها.

### أنواع التخطيط

التخطيط حسب الفترة الزمنية:

ويقسم حسب هذا النوع إلى ثلاثة أنواع:

#### ١. التخطيط طويل الأجل:

وهو الذي يغطي فترة زمنية مستقبلية طويلة، ويصعب تحديد فترة زمنية له ولكنه في الغالب يزيد عن الثلاثة سنوات ، ويعتمد في ذلك على طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة والظروف البيئية الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة ويمكن القول أن مثل هذا النوع من التخطيط يدخل ضمن مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

#### ٢. التخطيط متوسط الأجل:

اتفق الكثير من علماء الإدارة على أن هذا النوع من التخطيط يغطي فترة لا تقل عن السنة ولا تزيد عن الثلاثة سنوات، ويتميز هذا النوع من التخطيط بأن الأهداف

تكون أكثر تفصيلية من الأهداف في التخطيط طويل الأجل.

### ٣. التخطيط قصير الأجل:

وهو ذلك النوع من التخطيط الذي تقل الفترة فيه عن السنة، ويتم اقتباس أهدافه من التخطيط متوسط وطويل الأجل ، وتكون الأهداف أكثر تفصيلية، حيث يتحدد في الجدول اليومي والأسبوعي والشهري للعمل وكيفية انجازه.

### التخطيط حسب المستوى الإداري:

يمكن تقسيم التخطيط حسب المستوى الإداري أيضا إلى ثلاثة أقسام:

#### ١. التخطيط على مستوى الإدارة العليا:

تقوم الإدارة العليا بمثل هذا النوع من التخطيط وكما ذكرنا سابقا أن الإدارة العليا تتمثل في أعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مديري العموم، ويتميز هذا النوع من التخطيط بأنه يغطي فترة زمنية طويلة وتتميز ببعدها الاستراتيجي كالخطط المتعلقة بتحديد رسالة المنشأة أو تحديد الهيكل الإداري والمالي للمنشأة.

#### ٢. التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى:

وتتمثل الإدارة الوسطى عادة في مساعدي المدير ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات الفرعية على المستوى الفرعي الواحد ، أو تلك الإدارة التي تقع بين الإدارتين العليا والتنفيذية (الدنيا) ، ومثل هذه الخطط تكون أكثر تفصيلا من الخطط على مستوى الإدارة العليا وتسمى بالخطط التكتيكية ، وتغطي عادة مثل هذه الخطط فترة زمنية متوسطة، ويتم فيها تحديد الخطوات الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام للوصول للأهداف التفصيلية.

#### ٣. التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا:

التخطيط في هذا المستوى لفترة أقل من سنة، وتقوم الإدارة الدنيا المتمثلة في المشرفين ورؤساء الشعب عادة بمثل هذا النوع من التخطيط، الذي يتميز بطبيعته

التشغيلية لذلك يسمى بالتخطيط التشغيلي الذي يسهم في تحقيق الأهداف التكتيكية والإستراتيجية .

## عناصر التخطيط

### ١. الأهداف:

لابد لكل منظمة من أن تحدد مجموعة من الأهداف العامة ، فنجاح التخطيط يعتمد - بعد توفيق الله - على هدف أساس مشترك ، ويمكن أن تعرف الأهداف بأنها (الأغراض والغايات والتي يراد تحقيقها في المستقبل)، وتندرج الأهداف بحسب أهميتها فالأهداف الأساسية والمهمة تكون في قمة الأولويات وتندرج عل نحو هرمي حسب درجة الأهمية. وتكون هناك أهداف أساسية للمنشأة تتفرع ليكون لكل قسم أهدافه التي لا تنفصل عن الهدف الأساس العام للمنشأة.

### ٢. السياسات:

إذا اعتبرنا أن الأهداف هي النهاية التي يريد أن يصل إليها المدير، فإن السياسات ترشده إلى تحقيق هدفه في الوصول إلى تلك النهاية.

يمكن تعريف السياسات بأنها (مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي توضع للاسترشاد بها). وهي الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها.

يجدر الإشارة إلى أن بعض السياسات تفرض على المنشأة من جهات خارجية، مثل بعض الأجهزة الحكومية والنقابات المهنية والعمالية ونحو ذلك.

### ٣. الإجراءات:

الإجراءات هي الخطط التي توضح الطريقة التي تتبع عادة لمعالجة موضوع معين، أنها تبين خطوات العمل التي تتم لتحقيق هدف معين وكيفية تلك الخطوات، وتعرف الإجراءات بأنها (سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما)، وتختلف الإجراءات عن السياسات في أنها أكثر تحديدا لما يجب القيام به في حين

أن السياسات تعد أعم وأشمل، ومن أمثلة الإجراءات، تلك المتعلقة بالتوظيف أو تلك التي يمر بها طالب الإجازة.

#### ٤ . القواعد:

القاعدة هي ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من أفعال وتصرفات وسلوك ويمكن أن نطلق عليها كلمة قوانين أو نظام ، والقواعد تحدد بدقة ما يجب الامتناع عنه أو ما يجب عمله في موقف معين وهي في الغالب تتخذ شكل الأوامر والتعليمات وترتبط بجزاءات وعقوبات لمن يخالفها . وإشارة المرور خير مثال للقواعد حيث أن الإشارة الحمراء تعني الوقوف وهناك عقاب لمن يخالف هذه القاعدة

#### خطوات التخطيط

تتكون عملية التخطيط من عدة خطوات يمكن تلخيصها في الآتي:

##### الخطوة الأولى : تحديد الأهداف:

يعد الهدف المراد تحقيقه هو الدافع الأساس لوضع أي خطة وهو الأساس لعملية التخطيط لذلك يجب أن تحدد الأهداف مسبقا، وأن يراعى فيها الوضوح والشرعية بحيث لا تتعارض مع القيم والقوانين والعادات والأعراف السائدة وكذلك يجب أن تكون الأهداف واقعية بحيث يمكن الوصول إليها وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس.

##### الخطوة الثانية: جمع المعلومات:

يجب أن تتوافر كل المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وأن تشمل هذه المعلومات جميع العوامل المؤثرة على وضع الخطة، وبعد ذلك يتم تصنيف هذه المعلومات وتصنيفها كل حسب صبغته وتحليل هذه المعلومات للوصول إلى الاستنتاجات المعنية المتعلقة بالخطة.

### الخطوة الثالثة: وضع الافتراضات:

بعد الخطوتين الأولى والثانية تقوم الإدارة المختصة بوضع بعض الافتراضات بناء على المعلومات المتوفرة لأن الافتراضات هي مؤشرات لما ستكون عليه الظروف في المستقبل، وهي تساعد المخطط في وضع صورة تقريبية للحالة التي سيكون عليها الوضع في المستقبل، وليس من المفترض أن تكون هذه الافتراضات صحيحة بشكل كامل وإنما هي مؤشرات وأدلة تساعد على تحقيق الأهداف في المستقبل.

والافتراضات دائماً تكون مبنية على بعض الحقائق المنطقية التي تؤثر على نوعية الخطة والقرار المتخذ للذيان يؤديان إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة. وكمثال على الافتراضات أن يفترض أحد تجار العنب أن العنب سينخفض سعره في المنطقة التي هو فيها، نسبة لزيادة إنتاج العنب في المنطقة لأن عدد حقول العنب تضاعف في المنطقة وبالتالي سيكون الإنتاج وفيراً في أسواق المنطقة، وبناء على هذا الافتراض سيخطط هذا التاجر لنقل إنتاجه لسوق آخر يزداد فيه سعر العنب، يجدر الإشارة هنا إلى أن التاجر بني افتراضاته على بعض الحقائق المنطقية التي أثرت على نوع الخطة التي وضعها.

### الخطوة الرابعة: تحديد البدائل والاختيار من بينها:

بناء على الافتراضات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة فإن الإدارة تقوم بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة ويتم تصميم وتحديد هذه البدائل وتقويمها على أساس الحقائق التالية:

#### ١. الجهد المطلوب:

يجب الأخذ في الاعتبار أن الجهد المطلوب لتنفيذ هذه البدائل لابد أن يكون معقولاً وبالاستطاعة.

#### ٢. التكلفة:

لابد أن تكون تكلفة هذه البدائل معقولة أي العوائد أكثر من التكاليف.

### ٣. الجوانب الإنسانية:

لابد عند تحديد واختيار البدائل أن نضع في الاعتبار الجوانب الإنسانية لهذه البدائل التي تم تحديدها واختيارها.

### ٤. الإمكانيات المتاحة:

لابد أن تتوافق البدائل التي تم تحديدها واختيارها مع الإمكانيات المتاحة للفرد أو المؤسسة.

### ٥. المعتقدات والتقاليد والأعراف:

لابد من وضع اعتبار للمعتقدات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع عند تحديد البدائل واختيارها , فعلى سبيل المثال إذا كان الغرض أو الهدف هو قضاء فترة الصيف في خارج البلد فإن البدائل المطروحة تكون إما السفر إلى بلاد : آسيوية أو أوروبية ونحو ذلك.

١. آسيوية.

٢. عربية.

٣. أوروبية.

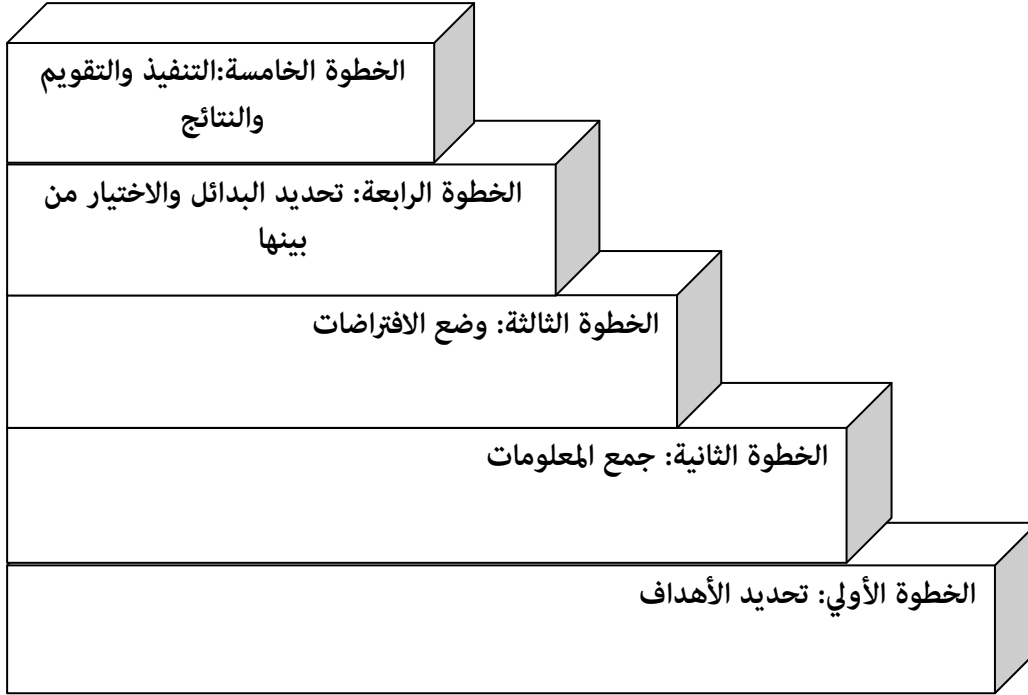
٤. أمريكية.

فمن هذه البدائل يتم اختيار بديل واحد منها وفق المعايير السابقة المتمثلة في التكلفة والجهد والإمكانيات المتاحة وغيرها من الاعتبارات.

### الخطوة الخامسة: التنفيذ والتقويم والنتائج:

هذه الخطوة تختص بوضع البدائل التي تم اختيارها موضع التنفيذ وبعد التنفيذ تأتي مرحلة التقويم وهي المرحلة التي تهتم بتقويم النتائج ومطابقتها مع ما خطط له فإن كان هناك أي قصور يمكن تلافيه ببعض التعديلات أما على الخطة أو على طريق تنفيذها .

شكل يوضح خطوات التخطيط



خصائص التخطيط الجيد (Characteristics of Good Planning):

للتخطيط الجيد في منظمات الأعمال خصائص معينة تميزه عن غيره من التخطيط الذي لا يعتمد المنهج العلمي ولا يقوم على أساس تقديرات منطقية ، ومن هذه الخصائص ما يلي:

١. ترشيد الإنفاق:

يقصد بذلك أن على المخطط أن يأخذ بعين الاعتبار موضوع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة ، فعليه أن يعمل وفق عنصر التكلفة المثالية بحيث لا تكون عالية.

٢. المرونة:

يعمل التخطيط في ظروف عدم التأكد والغموض الذي يكتنف المستقبل، ويحاول المخطط أن يكشف عن ما سيأتي به الزمن القادم، من خلال عملية التصور ودراسة احتمالات حدوث متغيرات، فإذا ما كانت الخطة مرنة فإن ذلك سيساعد على إجراء التعديلات عندما يستلزم الأمر ذلك وهذه هي طبيعة التخطيط في منظمات الأعمال.

### ٣. المشاركة:

ويقصد بذلك أن تقوم بعملية التخطيط لجنة من ذوي الخبرة وليس شخصا واحدا، لأن هذا الشخص غير قادر بمفرده أن يضع خطة جيدة، فطبيعة التخطيط تقتضي أن يشارك فيها جميع العاملين في المنظمة، وتقوم اللجنة بجمع وجهات النظر والآراء من الموظفين كل حسب موقعه التنظيمي.

### ٤. التوقيت:

يقصد بذلك أن يكون للخطة جدول زمني محدد له بداية ونهاية، يلتزم به الجميع، بحيث يضع الأعمال ضمن سلم أولويات، وبحيث يعرف أي الأنشطة سيبدأ أولا وأي الأعمال ثانيا . . . وهكذا حتى نهاية فترة الخطة.

### ٥. الشمولية:

أن يكون اهتمام المخططين بكافة جوانب العمل في المنظمة، بمعنى أن لا يكون التخطيط نشاطا على حساب نشاط آخر أو لفرد على حساب آخر فاهتمام المخطط يجب أن يكون عادلا ومتوازنا.

### ٦. الاستمرارية:

التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة.

### ٧. المتابعة:

يجب على المسؤولية في المنظمة القيام بمهام المتابعة لأن المتابعة ضرورية حتى تكشف الانحرافات السلبية ونقوم بتصحيحها أولا بأول قبل أن تكبر ويصبح أمر معالجتها



صعب ومكلف.

#### ٨. الوضوح:

أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والبعد ما أمكن عن التعقيد وتجنب الظن والتشويش وسوء الفهم من قبل من يقوم بتنفيذها.

#### ٩. السرية:

بعض جوانب الخطة وأهدافها يعد مهما جدا للمنظمة، خاصة تلك الجوانب المتعلقة بالسوق فهذه أمور سرية يجب المحافظة عليها حتى لا تتسرب إلى المنافسين.

#### ١٠. الواقعية:

يجب أن يقوم التخطيط ومن خلال التصور على توقعات معقولة ومحسوبة وغير مبالغ فيها.

#### ١١. مراعاة العنصر الإنساني:

أي معاملة الموظفين والعمال معاملة متميزة وإنسانية ونحاول دائما رفع معنوياتهم لنضمن حسن تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها.

#### معوقات التخطيط (Planning Obstacles):

تؤثر على عملية التخطيط وإعداد الخطط خلال إعدادها وتنفيذها بعض المتغيرات (صعوبات أو معوقات) تحد من فاعليتها، فإذا استطاع القائلون على عملية التخطيط التصور فإنهم سيكونون قادرين ومستعدين مسبقا للتعامل مع هذه التغيرات بالطريقة التي تجنب مؤسساتهم وخططهم الأضرار والخسائر، ومن هذه المعوقات ما يلي:

#### ١. صعوبة التصور المستقبلي:

صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة، فهناك بعض الأحداث ليس من السهل تصورها كالكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل،

التغير في أذواق المستهلكين، دخول منافسين جدد فجأة إلى السوق ... ألخ.

## ٢. صعوبة الحصول على المعلومات:

أي ان هناك صعوبة في الحصول على المعلومات الموثقة والكافية التي تستند عليها عملية التخطيط وتحديد الأهداف.

## ٣. مقاومة التغير:

عملية التخطيط تنشأ التغير والتطوير والابتكار وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة من جانب بعض القيادات الإدارية والأفراد داخل المنظمة، لأن هؤلاء عندما يعتادون على شيء يرفضون تغييره أي أنهم يقاومون التجديد والابتكار.

## ٤. عدم الالتزام:

بعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط، كمنهج علمي وعملي، مع أن الالتزام من جانب الجميع عنصر أساس لا غنى عنه لنجاح التخطيط والخطط وتحقيق أهدافها فلا يجوز التبديل والتغيير في الأهداف والسياسات والإجراءات إلا بإذن المدير العام أو حتى من مجلس الإدارة ، وهذا بالطبع لا يتعارض مع عنصر المرونة في التخطيط.

## ٥. عدم توافر الموارد:

التخطيط عملية تحتاج إلى مخصصات مالية وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها مما يجعل من تكلفته عالية وقد لا تكون هذه الأموال متوافرة بالمنظمة ولكن هذه المعوقات ليست بذات شأن إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط العلمي السليم. والمخطط بخبرته وكفاءته يستطيع أن يتغلب على هذه المعوقات ويقلل من تأثيرها السلبي على المؤسسة .

## الفصل الخامس

### التنظيم

#### المقدمة

- مفهوم التنظيم الإداري.
- عناصر التنظيم الإداري.
- فوائد التنظيم الإداري .
- أنواع التنظيم الإداري .
- مبادئ التنظيم الإداري .
- خصائص التنظيم الفعال.
- الهيكل التنظيمي .
- خطوات بناء الهيكل التنظيمي
- العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي
- أسس التقسيم التنظيمي .
- الخرائط التنظيمية

## الفصل الخامس

### التنظيم

#### مقدمة:

ويعد التنظيم النشاط الجامع لجميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد، وهو أيضا تجميع العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة و تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف.

#### مفهوم التنظيم الإداري

اختلف رواد وعلماء الإدارة في إيجاد مفهوم وتعريف محدد للتنظيم، وهنا نورد بعض المفاهيم المتعلقة بالتنظيم الإداري:

١. التنظيم وضع نظام للعلاقات منسق إداريا وتحديد للوظائف وتكوين الوحدات الإدارية.
٢. التنظيم هو توزيع المسؤولية والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة .
٣. التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت ، و بأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.
٤. التنظيم ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

## عناصر التنظيم الإداري

يتكون التنظيم الإداري من العناصر التالية :

١. الأفراد العاملون في المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
٢. الأعمال و الأنشطة التي تمارسها المنظمة، كالإنتاج ، الإدارة المالية، شؤون الأفراد، التسويق إلخ
٣. الموارد المتوافرة للمنشأة مثل المواد والطاقة والمال والآلات...
٤. الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة .
٥. توزيع الموظفين على الوظائف وعلاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.

## فوائد التنظيم الإداري

للوظيفية التنظيمية فوائد عديدة أهمها:

١. التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها للتأثير الشخصي دور يذكر.
٢. تجنب ومنع الازدواجية أو التكرار في أداء الوظائف.
٣. تحديد العلاقات بين الموظفين بحيث يعرف كل موظف اختصاصاته وحدود صلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف أو إدارة أو قسم.
٤. الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة بشكل يضمن الفعالية في العمل.
٥. تحديد خطوط السلطة من أعلي الهيكل التنظيمي إلى القاعدة مرورا بمختلف المستويات الإدارية.

## أنواع التنظيم الإداري

### التنظيم الرسمي:

يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات حسب نظام المؤسسة ، ويهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة حسب القواعد التي تضعها الإدارة وبواسطة جهود الأفراد وأدوارهم الرسمية وعلاقاتهم الواضحة.

وعادة ما يكون التنظيم الرسمي على شكل هرم يرتكز على قاعدة واسعة كبيرة تمثل الوحدات التنفيذية وهي التي تدعم التكوين الهرمي المتدرج إلى أعلى على شكل أقسام وإدارات ومصالح حتى ينتهي إلى القمة حيث تجد القيادة في شخص واحد يمارس السلطة الكاملة على الجهاز بأكمله وفي ظل هذا النظام الرسمي (الهرمي) نجد مكان كبيراً للاعتبارات الآتية:

- ١/ يجب تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
- ٢/ تحديد السلطة والمسؤولية في مستويات معينة.
- ٣/ أن التدرج والتسلسل هذا يحقق المبدأ العام للتنسيق.
- ٤/ وجود شبكة من الاتصالات بما يحقق تدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل الهرم وبالعكس.
- ٥/ تحديد جميع العلاقات بين المصالح والإدارات والأقسام والموظفين.

### التنظيم غير الرسمي :

وينشأ التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة ويشمل مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة في أثناء العمل، ويمكن عن طريق التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنشأة مثل جماعة المصلحة التي يربطها مصلحة سياسية أو مهنية أو

عرقية، وجماعة المنشأة التي تربطها عوامل شخصية لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. تقع على عاتق المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي، ويساعد التنظيم غير الرسمي كثيرا في عملية الاتصال وتبادل المعلومات ويسهل كذلك من عملية التنسيق بين الأفراد والأعمال وإيجاد روح الفريق الواحد.

### مبادئ التنظيم الإداري

إن مبادئ وأسس التنظيم قد ظهرت بظهور المدرسة الكلاسيكية وقد تطورت مع الوقت ، وعن طريق إضافات المفكرين في علم الإدارة ، ويجب أن ننظر إلى هذه المبادئ كاتجاهات إرشادية يستعين بها المنظم في دراسته.

وبالرغم من تفاوت وجهات النظر في مبادئ وأسس التنظيم إذ أن هنري فاوول وضع أربعة عشر مبدأ للتنظيم إلا أن معظم علماء الإدارة وافق علي العناصر الآتية على أنها أهم المبادئ لإقامة التنظيم وهي:

#### ١. مبدأ الهدف:

أن أي منظمة تنشأ إنما هي لتحقيق هدف معين وغايات واضحة، وأن هذا الهدف وتلك الغايات إنما هما أساس وجود المنظمة ،فوجود هدف واضح هو الذي يدفع الأفراد إلى التعاون فيما بينهم.

#### ٢. مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

من المعروف أن لكل فرد طاقة معينة وجهد محدد في مجال تخصصه، لذا يتعين على كل تنظيم أن يقيم الأعمال بحيث تتمشي ومقدرة الفرد، وأن كل فرد كلما أعطي عمل معين ازدادت قدرته على إجادة عمله والتعمق فيه.

#### ٣. مبدأ وحدة القيادة:

أن وحدة القيادة أمر مهم جدا لأنه إذا تعددت هذه الأوامر وصارت تصدر من جهات

مختلفة، حدث ارتباك وعدم قدرة على العمل وتلافيا لتلك الفوضى و الارتباك في العمل نادي علماء الإدارة بوجوب وحدة إصدار الأوامر، بحيث لا يتلقي الموظف أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيس واحد إلا إذا كانت هناك بعض الجهات التي تخضع لسلطتين، إحداها فنية وأخرى إدارية.

#### ٤. مبدأ نطاق الإشراف:

نطاق الإشراف هو ذلك المدى الذي يستطيع فيه الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال علي عدد من مرؤوسيه، لأن لكل رئيس مقدرة محدودة في الإشراف، فكلما زاد عدد المرؤوسين زاد العبء الواقع عليه. يتم تحديد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون لرئيس واحد ويتوقف تحديد نطاق الإشراف على بعض العوامل منها:

١. على نوعية النشاط الذي يمارسه المرؤوسين، هل هو نشاط ذو طابع روتيني تحكمه قواعد ومعايير واضحة أم أنه ذو طابع متغير يتطلب كثرة الرجوع إلى الرئيس لتقرير ما يتبع في كل حالة .
٢. مدى إمكانيات الرئيس وقدراته ومهاراته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرؤوسيه.
٣. مدى كفاءة المرؤوسين في عملهم ومدى السلطة المفوضة لهم وما يسمح لهم من أعمال دون الرجوع كثيرا إلى الرئيس.

#### ٥. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

يقصد بالسلطة ، الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة، وتضمن السلطة حق عطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرار.

أما المسؤولية فتعني ذلك الالتزام من جانب شاغل الوظيفة أن يقوم بأدائها ويتحمل أعباءها ويحقق أهدافها بقدر ما يستطيع، وبالتالي فإنه مسئول عن نتائج عمله، لذلك لابد من منح شاغل الوظيفة المعنية بعض الصلاحيات والسلطات التي تمكنه من القيام وأداء عمله بالصورة المرضية ولا بد أن يكون هناك تكافؤ بين المسؤولية الملقاة على



عائقة والسلطة الممنوحة له ويجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية حتى يؤدي شاغل الوظيفة واجبة بالفعالية المطلوبة فمن الإجحاف أن تكون هناك مسؤوليات كبيرة وصلاحيات قليلة.

#### ١. مبدأ الوظيفة:

الوظيفة هي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة . وتعد الوظيفة أيضا الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري لذلك فإن التنظيم يهتم بمتطلبات الوظيفة وصلاحياتها ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة.

#### ٢. مبدأ تفويض السلطة:

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى ، وهذا الشخص المفوض يلتزم بأداء الواجبات التي كلف بها وممارسة الصلاحيات اللازمة لأدائها ، ويصبح مسئولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال .

وبصورة أخرى يمكن القول أن تفويض السلطة يعني نقل حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس . وتختلف المنظمات والمديرون في درجات تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية الإدارة غير المركزية زادت درجة التفويض، وزادت عدد القرارات التي من مستويات إدارية أقل، أما في حالة الإدارة المركزية فإن عملية التفويض أقل وعدد القرارات في المستويات الدنيا أقل.

يختلف المديرون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها لمن هم أدنى منهم على الهيكل التنظيمي ، فقد يريد المدير أن يدرب أحد مرؤوسيه ويعدده للترقية، فيفوض إليه بعض صلاحياته حتى ينمي قدرته على اتخاذ القرارات، وقد يخاف مدير آخر من

تفويض السلطة ويعتبرها إنقاصا لحقوقه أو تقليلا لأهميته، كذلك قد يخشى مديرا ثالث من تفويض مرؤوسيه عليه إذا هو أسند إليهم اتخاذ بعض القرارات، وهكذا.

#### العوامل التي تشجع على تفويض السلطة :

هناك بعض العوامل التي تشجع علي تفويض السلطة ومنها :

١. الأعباء الكثيرة لدى المدير.

٢. الحاجة للخبرة الفاعلة.

٣. تقارب الأعمال والمهام بين المفوض والمفوض له.

٤. الرغبة في توفير الثقة بين الأفراد.

٥. الحاجة لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

#### العوامل التي تقلل من التفويض :

هناك بعض العوامل التي تقلل من عملية التفويض ومنها:

١. مقاومة التغيير.

٢. احتكار السلطة من قبل بعض المديرين.

٣. عدم الثقة بقدرة المرؤوسين من بعض المديرين.

٤. سياسة المنظمة تجاه بعض الموضوعات.

٥. المنافسة بين المرؤوسين مما يجعل بعض المديرين يحجم من عملية التفويض.

#### فوائد ومزايا تفويض السلطة الإدارية:

١. السرعة في اتخاذ القرار وتصريف الأمور خاصة بالنسبة للأعمال اليومية المتكررة بصورة مستمرة.

٢. تخفيف عبء العمل عن كاهل الرؤساء .

٣. يكشف تفويض السلطة عن الأشخاص ذوي المواهب تمهيدا إلى ترقيةهم لمناصب أعلى في المستقبل.

## ٨. مبدأ الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية:

### الإدارة المركزية :

يقصد بها تجميع الصلاحيات والسلطة واتخاذ القرار في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدد من المديرين

### أما الإدارة اللامركزية:

فهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص.

ويقصد بالصلاحيات واتخاذ القرار ، ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة

### العوامل التي تحدد درجة المركزية أو اللامركزية:

#### ١. حجم المنظمة:

كلما كان حجم المنظمة صغيرا كان هناك ميل لاتجاه نحو المركزية لان عملية الاتصال بين المدير ومروؤسيه سهلة وغير مكلفة .

#### ٢. تكلفة القرار:

كلما زادت تكلفة القرار وكانت درجة المخاطرة كبيرة يكون ميل المدير إل المركزية أكثر .

#### ٣. الاتجاه العام للمؤسسة:

تتوقف درجة المركزية أو غير المركزية على مدى رغبة المؤسسة أو المدير العام في تفويض السلطة.

#### ٤. مركزية و لامركزية الأداء:

عندما يكون نشاط المنظمة غير محصور في منطقة جغرافية فقد يظهر بالضرورة اتجاه نحو اللامركزية لتسهيل عمل الفروع ، لأنه بدون ذلك يصعب على الفروع أن تقوم بأداء أعمالها.

#### ٥. استخدام الأساليب الرقابية:

إذا لم تتوافر أساليب رقابية لمراقبة تصرفات من فوضت لهم السلطة فإن الميل نحو غير المركزية يظل هو المفضل .

#### مؤشرات وجود المركزية و اللامركزية :

هناك بعض المؤشرات التي من خلالها يمكن الكشف عما إذا كانت المنظمة تدار بطريقة مركزية أو لامركزية وهذه المؤشرات هي :

١. زيادة أو نقص عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية التنفيذية.
٢. مدى أهمية القرارات التي تتخذها المستويات التنفيذية.
٣. زيادة أو نقص عدد الوظائف في المنظمة.
٤. زيادة أو قلة خطوط السلطة بين المستويات الإدارية.

#### مزايا المركزية :

١. سهولة الرقابة وإجرائاتها وعدم حدوث ازدواجية في اتخاذ القرارات الإدارية.
٢. عدم حدوث ازدواجية في المهام على مستوى المرؤوسين.
٣. توفير درجة عالية من التنسيق والاتصال المستمر.

#### مزايا اللامركزية:

١. تفرغ المديرين للقرارات المهمة وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية.
٢. سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٣. تخفيف عبء العمل عن الرؤساء.
٤. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
٥. تدريب المرؤوسين في المستويات الأقل على اتخاذ القرارات.

#### ٩. مبدأ التنسيق:

ينظر التنظيم لمبدأ التنسيق على أنه من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المنظمة وقد يضر بمصالحها .

#### خصائص التنظيم الفعال

أن عدم وجود تنظيم جيد يؤدي إلى الفوضى وهدر الموارد مما يعرض المؤسسة إلى الخسارة ، لذلك يقوم المديرين بتحديث التنظيم وإعادة بنائه كلما كان ذلك ضروريا لأن التنظيم الجيد له مزايا وخصائص يجب أن تتوافر فيه ومن هذه الخصائص ما يلي:

#### ١. التنسيق:

يعمل التنظيم الجيد على تنسيق الجهد بين الوحدات الإدارية مما يؤدي إلى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المنظمة.

#### ٢. التخصص في العمل:

يحتل التخصص في العمل في الوقت الراهن أهمية بالغة ويقتضي مبدأ التخصص إيجاد وحدة تنظيمية ( وظيفة ) يشغلها شخص معين بمواصفات معينة.

#### ٣. الاهتمام بالأنشطة البارزة في المنظمة:

تختلف الأنشطة داخل المنظمة فمنها ما هو ثانوي ومنها ما هو أساس ، فيجب أن نهتم بالأنشطة الأساسية أولا ثم الأنشطة الثانوية.

#### ٤. التعاون بين الموظفين:

إذ أن التنظيم الجيد يضع أساس متين لتعاون الموظفين مع بعضهم البعض للمحافظة على حياة المنشأة.

#### ٥. الاستقرار الوظيفي:

التنظيم الجيد يتميز بتوافر الاستقرار والثبات للموظفين في وظائفهم وأعمالهم، وعلى المنظمة أن لا تلجأ إلى استبدال موظفيها كل فترة بآخرين جدد حتى لا تفقد الخبرة والمهارة التي تتراكم عندهم بمرور الزمن.

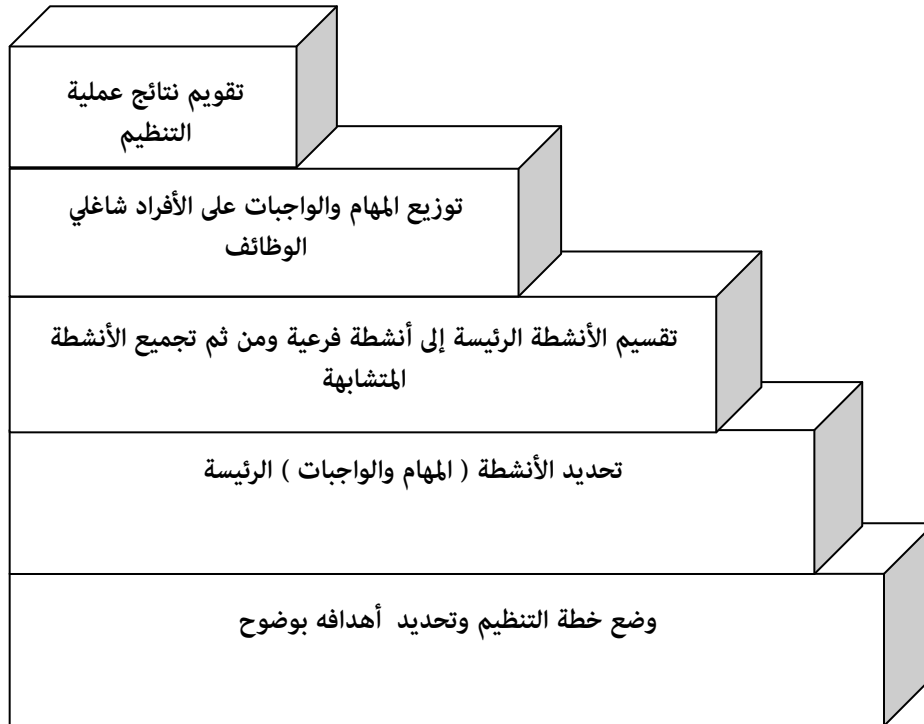
### الهيكل التنظيمي

وهو عبارة عن نموذج بياني توضيحي يتكون من مستطيلات أو مربعات يكتب بداخل كل مستطيل اسم الوظيفة أو المستوى الإداري ، كما يوضح خطوط السلطة التي تنساب من خلالها التعليمات و القرارات والأوامر من أعلى إلى أسفل فيعرف من هو الرئيس ومن هو المرؤوس ويتأثر شكل الهيكل التنظيمي بعوامل كثيرة كحجم ونشاط المنظمة ، إذ أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح لكل المؤسسات بل تختار المؤسسة نموذج الهيكل الذي يناسبها ويفي باحتياجاتها الإدارية والوظيفية.

### خطوات بناء الهيكل التنظيمي

- ١/ وضع خطة التنظيم وتحديد أهدافه بوضوح.
- ٢/ تحديد الأنشطة (المهام والواجبات) الرئيسة.
- ٣/ تقسيم الأنشطة الرئيسة إلى أنشطة فرعية ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة.
- ٤/ توزيع المهام والواجبات على الأفراد شاغلي الوظائف.
- ٥/ تقويم نتائج عملية التنظيم.

شكل يوضح خطوات إعداد الهيكل التنظيمي



العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي

١. حجم المنشأة :

عندما يكون حجم المنشأة كبير فهي تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير وإذا كان حجم المنشأة صغير فقد تحتاج إلى هيكل صغير ، ويكبر الهيكل بعد ذلك إذا توسعت المنشأة في أعمالها.

٢. التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة:

للتكنولوجيا المستخدمة في المنشأة دور مهم في تصميم الهيكل التنظيمي المناسب لأن التكنولوجيا تغير من نوع وعدد الوظائف.

### ٣. مدة حياة المنشأة:

لكل منشأة فترة حياة خاصة بها قد تطول وقد تقصر، فإن كان عمر المنشأة كما هو متوقع له قصيرا يلزم في هذه الحالة هيكل تنظيمي بسيط وإن كان متوقعا لها عمرا طويلا فيكون لها هيكل تنظيمي أكبر

### ٤. مكان عمل المنشأة:

المنشأة التي تتمتع بنشاط واسع ، في مناطق جغرافية كبيرة تحتاج إلى هيكل تنظيمي أوسع ، مثال على ذلك الشركات والبنوك التي لها فروع أو مكاتب إقليمية فلضرورة التنسيق بين هذه الأماكن وتفويض بعض من السلطة إلى هذه الفروع والمكاتب، كان لا بد من أن يكون لهذه المنظمات هيكل تنظيمي كبير يغطي كافة هذه الأنشطة.

### ٥. تأثير البيئة :

المنشأة التي تعمل في بيئة مستقرة عادة ما تحتاج لهيكل بسيط أما التي تعمل في بيئة غير مستقرة فتحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.

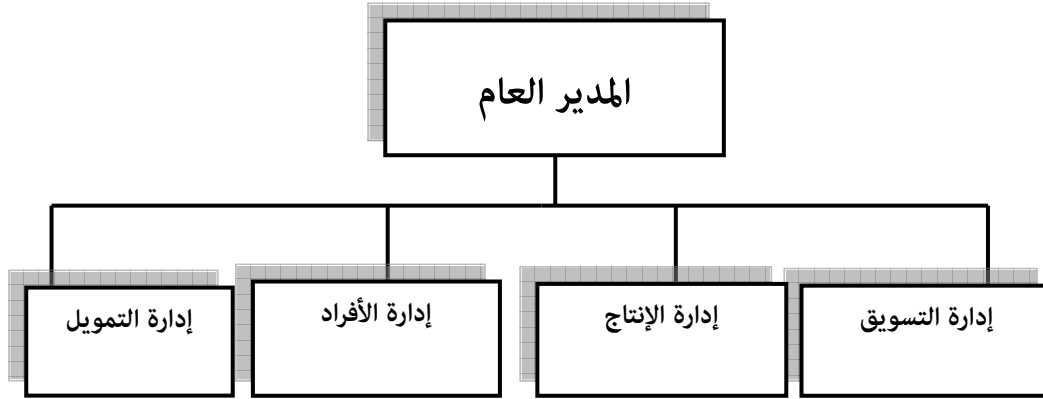
### أسس التقسيم التنظيمي

#### لتقسيم على أساس الوظيفة:

يعد التقسيم الوظيفي أكثر الأساليب التنظيمية انتشارا في دنيا الأعمال حيث يصنف العمل في المنظمة على أساس الوظيفة وتشمل هذه الوظائف وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والمحاسبة وشؤون الأفراد يركز التقسيم الوظيفي على المهارات المتخصصة حيث تدار كل وحدة إدارية من قبل رئيس يرتبط بالمدير ، ويقوم التقسيم الوظيفي بالترويج لمهارات التخصص ويعزز تبادل الخبرات ويكثر من تقنيات حل المشاكل ويميل إلى الإدارة غير المركزية في اتخاذ القرار ويمكن توضيحه بالرسم التالي:



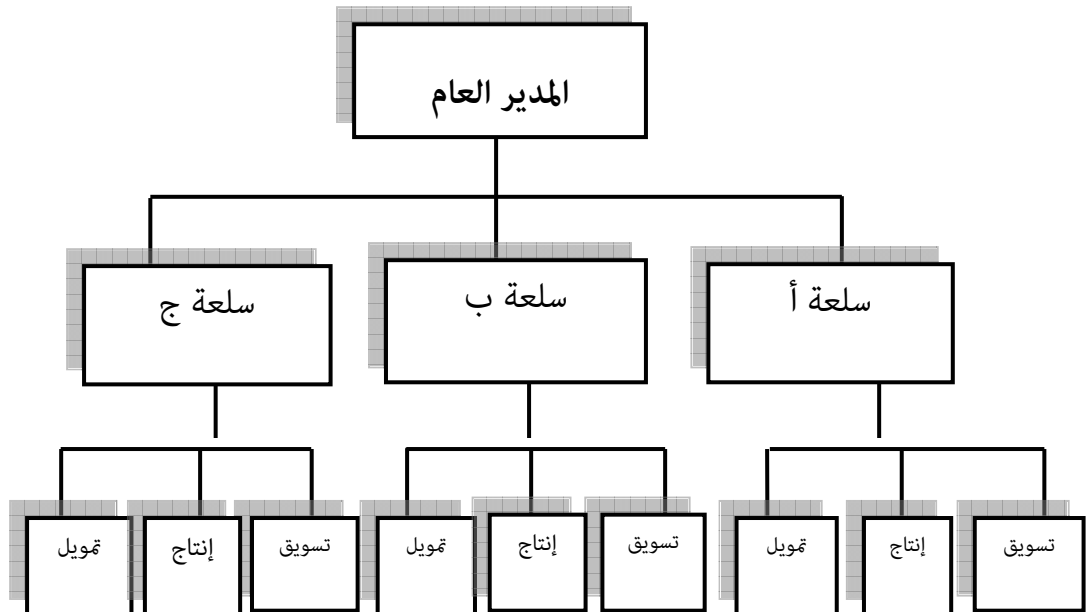
شكل التقسيم على أساس وظيفي



التقسيم على أساس نوع المنتج:

يعتمد هذا النوع من التنظيم على تصنيف المهام والوظائف حسب البضاعة المنتجة وعادة ما تلجأ المنظمات إلى مثل هذا النوع من التقسيم عندما يتوسع خط إنتاجها بحيث يصبح كل قسم قادر على تصميم وإنتاج سلعته أو تقديم خدمته.

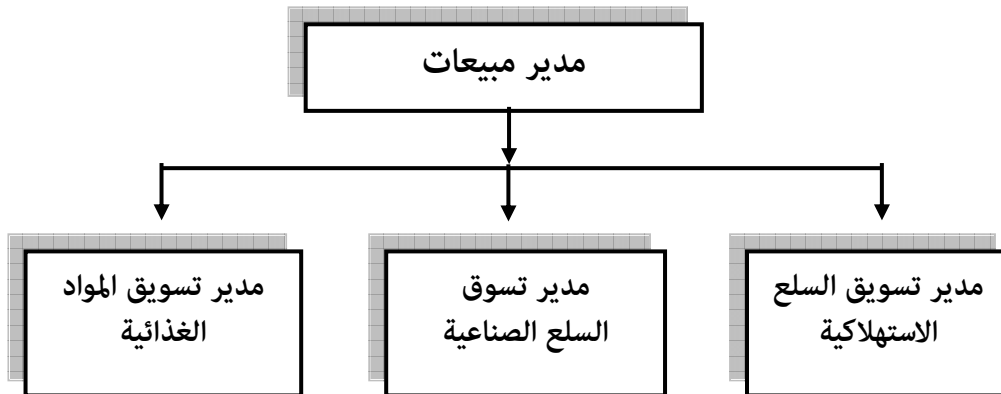
شكل التقسيم على أساس المنتج



#### التقسيم حسب فئات المستهلكين:

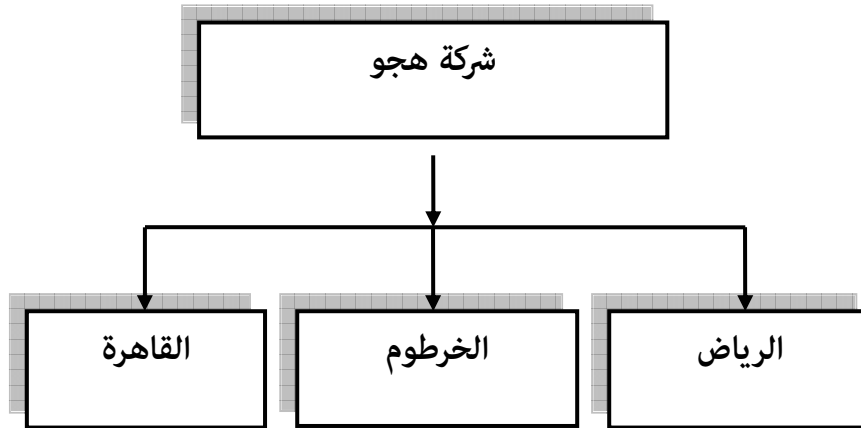
تعتمد هذه الطريقة على نوع العملاء الذين تقدم لهم الخدمة أو على السوق الذي تقوم بعرض السلعة أو الخدمة فيه وهذا النوع يستخدم في عمليات التسويق والمبيعات وفيما يلي مثال على هذا النوع من التنظيم:

شكل يوضح التقسيم حسب فئات المستهلكين



التقسيم علي أساس الموقع الجغرافي:

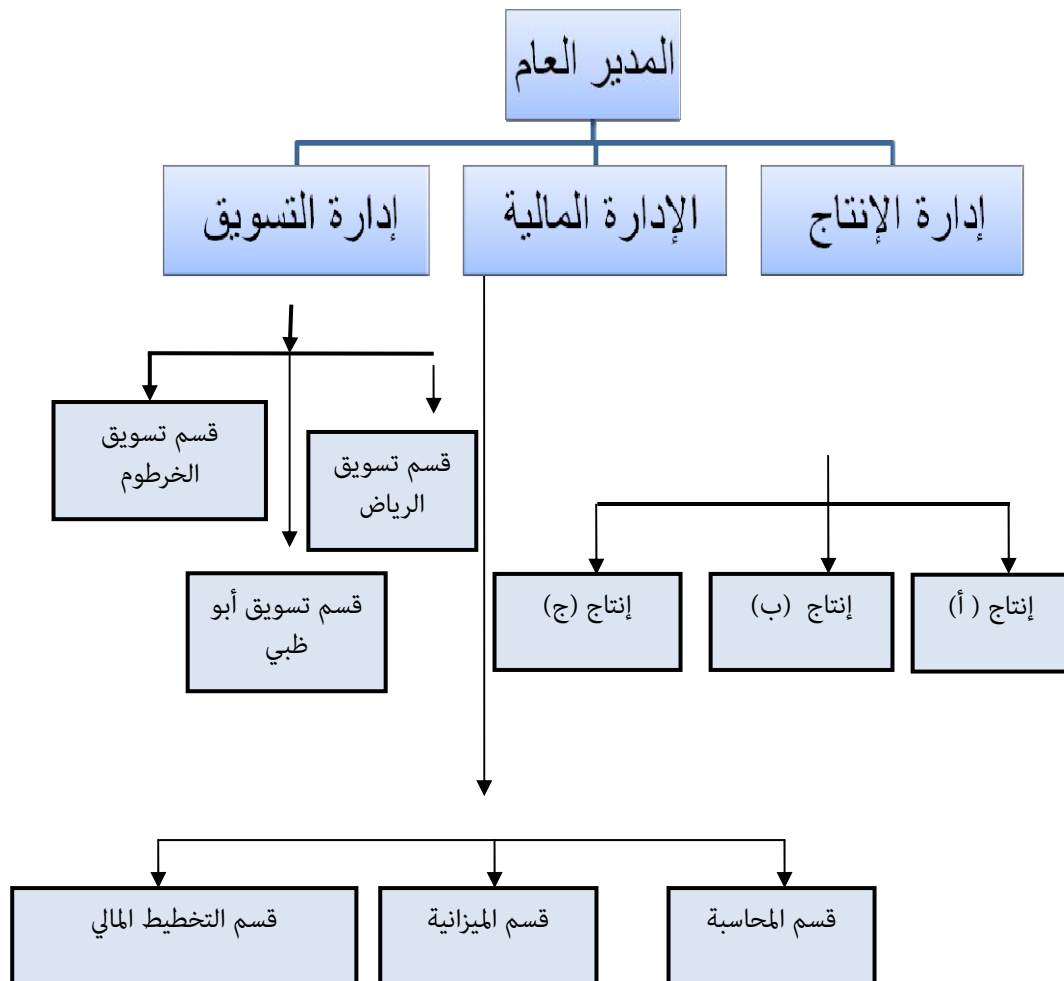
يعتمد على الموقع الجغرافي للعمل ويتوافر مثل هذا النوع من التنظيم في إدارة التسويق وإدارة المبيعات ، ويعتمد هذا الأسلوب من قبل المنظمات التي لها مواقع عمل متعددة أو التي لها فروع في أماكن متعددة مثل خدمات البريد والهاتف والمصارف والشركات متعددة الجنسية، إلا أنه مثل هذا التقسيم لا يخلو من بعض السلبيات أهمها تكرار الوظائف في كل موقع ونشوء النزاعات بين أهداف إدارات الفروع والإدارة الأم ، كما تتعقد الرقابة والتنسيق بين جميع المواقع ويمكن توضيح هذا التقسيم بالرسم التالي :



شكل يوضح التقسيم حسب الموقع الجغرافي

#### التقسيم المختلط:

بالرغم من شيوع استخدام التقسيمات التنظيمية السابقة إلا أنه ليس جميع المنظمات تتبنى هذه النماذج بصورة نقية وبدلاً من ذلك تقوم الإدارة العليا بدمج عناصر لاثنين أو أكثر من نماذج التصميمات التنظيمية لتكوين تصميم مختلط بحيث يستطيع المديرون اختيار شكل واحد للمستوى الإداري الأعلى وشكل للمستويات الإدارية الأخرى أو قد يدمج تصميم اثنين من نفس المستوى كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل يوضح التقسيم المختلط

## الخرائط التنظيمية

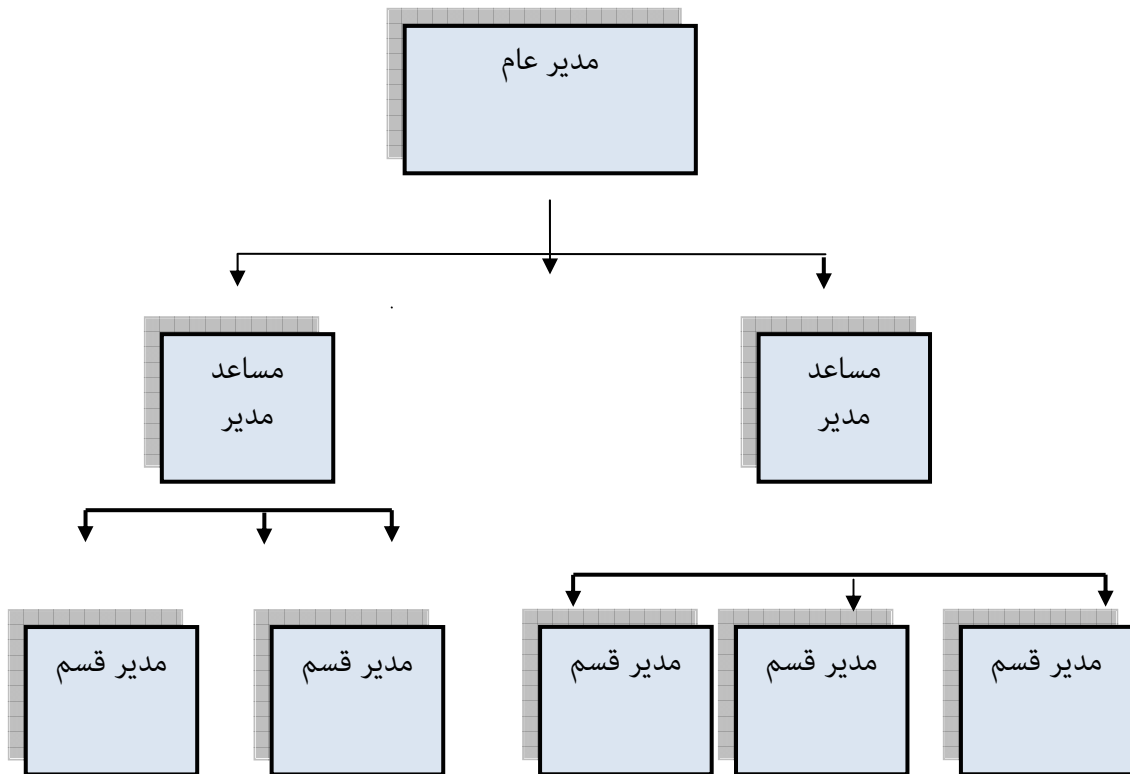
يمكن تعريف الخرائط التنظيمية بأنها:

(صورة أو مخطط لهيكل المنظمة تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها) .

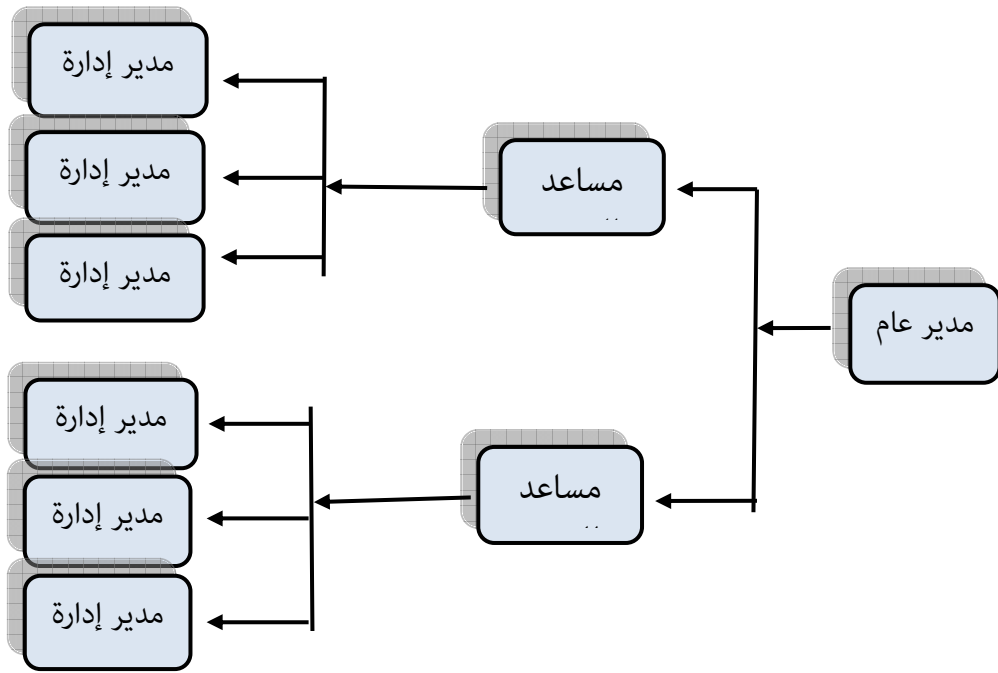
ولهذه الخرائط أهمية كبيرة في إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة وتسهيل عملية فهم الهيكل التنظيمي لها، كما أنها توضح وبصورة جيدة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المنظمة، وتعطي صورة واضحة لنطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمات ومن فوائد الخرائط التنظيمية هي تبيان كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والأقسام العاملين في المنظمة .

### أشكال الخرائط التنظيمية:

- الخرائط الرأسية.
- الخرائط الأفقية.
- الخرائط الدائرية.

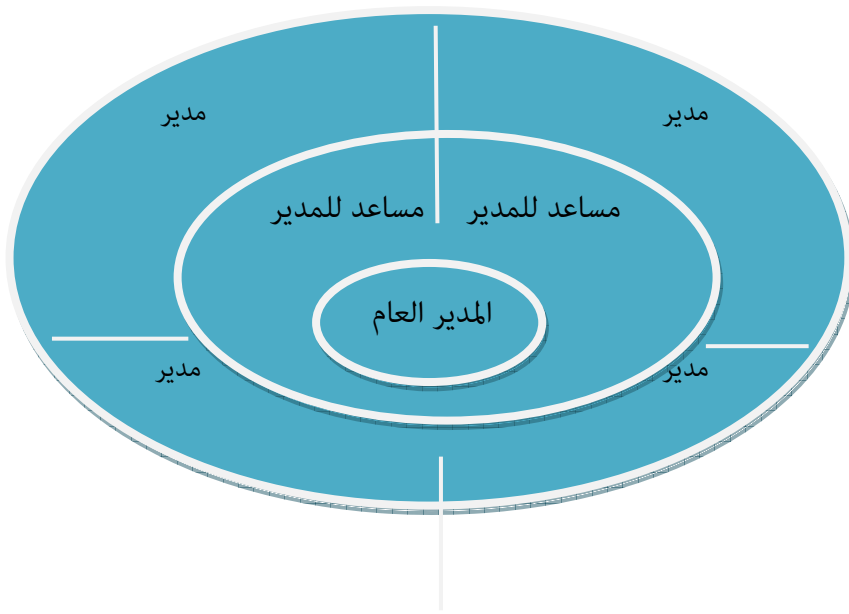


شكل يوضح الخرائط الرأسية



شكل يوضح الخرائط الأفقية





شكل يوضح الخرائط الدائرية



## الفصل السادس

### التوجيه والقيادة

- مفهوم التوجيه.
- مفهوم القيادة الإدارية .
- مصادر قوة القائد.
- أنماط القيادة وأساليبها.
- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.
- سلوك المدير الناجح / القائد الفعال.
- نظريات القيادة.
- مواصفات القائد الناجح.
- الفرق بين الإدارة والقادة والرئاسة .
- النظريات الحديثة للقيادة .

## الفصل السادس

### التوجيه والقيادة

#### مقدمة

تعد وظيفة التوجيه من الوظائف المهمة في العملية الإدارية لأنها تهتم وتتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمة أو فشلها. تتعدد احتياجات الإنسان ودوافعه وميوله ورغباته، فهي عملية مركبة، وعندما يكونون الأفراد من بيئات مما ينعكس علي سلوكهم وتصرفاتهم وأدائهم نظرا لاختلاف ثقافتهم، مما يصعب من عملية توجيههم وقيادتهم لذلك تعتبر عملية التوجيه من العمليات غير السهلة، ولهذا لا بد من قيادة حكيمة تتعامل مع هذه المتناقضات بحيث تستطيع توجيههم الوجهة الصحيحة والتواصل معهم وتحفيزهم بما يتناسب للوصول إلى غايات المنظمة وأهدافها.

#### مفهوم التوجيه

نجد أن عملية التوجيه تعتمد في أدائها لدورها على ثلاثة محاور هي:

أولاً: القيادة

ثانياً: الاتصال

ثالثاً: الحفز الإنساني

فحري بنا أن نناقش كل من هذه المحاور المهمة في عملية التوجيه كل على حده نبين مفهوم كل محور وأهميته في العملية الإدارية

## القيادة الإدارية

### مقدمة

تعد القيادة أساس الوظيفة الإدارية لأن المرؤوسين يقبلون تأثير القائد لامتلاكه القوة، والقوة هنا تعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، لذلك تكون السلطة الرسمية وغير الرسمية التي يمارسها القائد هي مصدر قوة القائد ومصدر تأثيره على المرؤوسين لتوجيههم نحو انجاز أهداف المنظمة. بناء على ذلك فإن القيادة ما هي إلا سلوك من جانب المدير أو القائد الذي يؤثر على سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره، لذلك يمكن تعريف القيادة بأنها عملية توجيه المرؤوسين نحو انجاز الهدف.

### مفهوم القيادة

أن مفهوم القيادة يركز على دعامتين أساسيتين مادية ومعنوية، فالدعامة المادية تتمثل في الأدوات التي لابد من توافرها بيد القائد، مثل السلطة الملائمة وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الأخرى، أما الدعامة المعنوية فتتمثل في العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد ويقوده إلى تحقيق الهد.

اختلف علماء الإدارة في إيجاد تعريف محدد للقيادة، أدناه بعض التعريفات لمفهوم القيادة الإدارية :

- (هي القدرة علي التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين).
- (هي العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو انجاز أهداف معينة).
- (هي التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة).
- (استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في سلوك الآخرين).

➤ (استخدام القوة أو النفوذ للتأثير في أفكار وأراء وتصرفات الآخرين وبطريقة تجعلهم يحققون أداء مرتفعاً) .

إذاً تعد القيادة من العناصر ذات الأهمية في العمل الإداري، لأنها العنصر الذي يقوم بوضع الآليات لاستثمار الجهود البشرية والعمليات الإدارية في مجال العمل، ولهذا يعرف المؤلفان القيادة بأنها "علم وفن تحريك الآخرين نحو الهدف"

### مصادر سلطة القائد

كما ذكرنا أن القيادة هي القدرة على التوجيه وهي القدرة علي التأثير وهي القدرة على استخدام القوة وهي أيضا العلم والفن في تحريك الآخرين، وبالتالي لابد من مصدر لهذه القدرة هذا المصدر هو السلطة التي يكتسبها القائد من أحد هذين المصدرين:

#### المصدر الأول: السلطة الرسمية:

من مظاهر هذه السلطة ما يلي:

##### ١/ السلطة القانونية:

وهي المركز الرسمي الذي يمنحه القانون للقائد أو المدير فمثلا في المنظمة يتمتع بسلطة قانونية تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم.

##### ٢/ قوة الإكراه:

هذه السلطة تنبع من الخوف من العقاب الذي يقع على الفرد عند تقصيره الذي يترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

##### ٣/ قوة المكافأة:

هذه السلطة نابعة من أن الأفراد العاملون بالمنظمة يتوقعون أن قيامهم بعمل ما بطريقة جيدة وعلى الوجه الأمثل يمكنهم من الحصول على مكافأة مادية كانت أم معنوية من قبل الرئيس.

### المصدر الثاني: قوة التأثير الشخصي:

هذه ذات علاقة مباشرة بالشخص نفسه وليس بالمنصب الذي يتبوؤه ، ومن مظاهرها ما يلي:

#### ١/ قوة التخصص والخبرة:

مصدرها الخبرة والمهارة التي يتمتع بها الشخص ويمتلكها والتي تجعل الأفراد يقبلون بقيادته نتيجة اقتناعهم بخبرته ومهاراته.

#### ٢/ قوة الإعجاب:

يحصل عليها الشخص نتيجة إعجاب الأفراد ببعض الصفات التي يتمتع بها وتجعل له نوع من السحر والجاذبية.

### أنماط القيادة وأساليبها

يوجد كثير من الأنماط القيادية التي تتبلور بين طرفي الإدارة المركزية والإدارة غير المركزية ، نوضح فقط ثلاثة من هذه الأنماط :-

#### ١. النمط الأوتوقراطي في القيادة (Autocratic leadership):

الإداري المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم. ويعتبر بأنه هو مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ما له من امتيازات عليهم والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية، فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه، وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه ويفخر بأعماله وقلما يعترف بأخطائه، ويستخدم التأثيرات السلبية والإيجابية أو قد يلجأ إلى وسائل ترغيبه كالثناء، أو المديح، أو قد يلجأ إلى المناورة والاحتواء بحيث يوهم المرؤوسين بالاهتمام بآرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية ) قد تفيده في المدى

القصير، وبخاصة في الأزمات، أو عند نشأة الجماعة ، ولكنها في المدى الطويل تضر ، حيث يتحول المرؤوسين من الإعجاب بالقائد إلى التذمر منه، وعدم الرضي عنه ، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجهم، كما أن هذا النمط من القيادة يبعث على التراخي في العمل حال غيابه.

## ٢. ١ القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

على نقيض القيادة الاستبدادية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا، ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية، وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية، أما أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتمثل في أنه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم، وما يحيط بها من ظروف، حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم وتنجم عنها الآثار الفعالة، كذلك فهي تتسم بالجماعية في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على مختلف وجهات النظر.

ويمكن التمييز بين نوعين من القيادة الديمقراطية، هما القيادة الجماعية التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بالإجماع ، وذلك مصداقا لقول الله تبارك وتعالى في سورة الشورى (١٢٨) "وأمرهم شورى بينهم" أما النوع الثاني فيقوم على القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين، ولا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر، ويلم بكافة الآراء والحلول .

## ٣. القيادة المتساهلة (Loose Leadership):



يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع الذي يؤدي إلى قلة الأداء ، حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط، وبالتالي انخفاض الإنتاج، كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، كما أن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي المهمة في أوجه النشاط، ويغلب على تلك القيادة التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات.

### العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي هي:

أولا : عوامل تتعلق بالقائد:

ونلخصها بالنقاط التالية:

١. مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحمله المسؤولية .
٢. القيم التي يؤمن بها القائد ، فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وآخرين لا يؤمنون بذلك .
٣. نوع أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد .

ثانيا : عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

إن قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص لآخر وتختلف أيضا درجات تحملهم للمسؤولية .

ثالثا : عوامل تتعلق بالموقف والبيئة :

يقصد بذلك الظروف التي يمر بها القادة عند اتخاذ قرار معين، وخاصة إذا كانت تلك الظروف أو المواقف خارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين .

أما ظروف البيئة فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها ، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عن ما اعتادت عليه

المنظمة من نمط قيادي، كذلك فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اختيار النمط القيادي، فكلما كانت الجماعة متفقة على التعاون بين أعضائها كلما تشجع الرؤساء على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات .

### سلوك المدير الناجح / القائد الفعال

#### ١. بالنسبة لمواقفه نحو المرؤوسين:

- أ- يثق بهم ويدافع عنهم.
- ب- ودي وممكن الاجتماع به والتحدث إليه.
- ج- تواق لمساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية ويعمل على إزالة معوقات الإنجاز.
- د - في تعامله مع المرؤوسين ، يدعمهم معنويا ويتجنب تهديدهم بصفته الشخصية.
- ك - يحاول تقليل التوتر في علاقاته مع المرؤوسين لتجنب قيامهم بتخفيض استعمال قدراتهم العقلية
- و- يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في إيجاد الحلول ، لمشاكل العمل في المجالات التي يستطيعون المشاركة الفعلية بها خاصة إذا لم يكن هناك موانع إجبارية من مشاركتهم.

#### ٢. بالنسبة لمواقفه في مجال التخطيط والتكنولوجيا:

- أ - يشجع المرؤوسين على استعمال التكنولوجيا الملائمة في تحقيق تلك الأهداف مثل تبسيط العمل ، الأدوات الملائمة ، التصميم الصحيح للوظائف والمهام.
- ب- يتمتع بقدر كاف في التخطيط ووضع الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل .
- ج - يختار المرؤوسين من ذوي المؤهلات المناسبة .

٣. بالنسبة لمواقفه في مجال تقويم الأداء:

- أ - مشاركة مرؤوسيه في وضع معايير أداء ملائمة يراعي فيها إمكانياتهم وقدراتهم على تنفيذها.
- ب - يقوم أداء المرؤوسين بطريقة موضوعية قدر الإمكان أي دون تحيز .

٤. بالنسبة لمواقفه في مجال الحوافز:

- أ - يعترف بالعمل الناجح ويشعر الموظف بإنجازاته الناجحة .
- ب - يستفيد من الأخطاء كفرص تعليمية وتدريبية أكثر من كونها فرص لتطبيق العقاب.

### نظريات القيادة

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل وسوف نستعرض بإيجاز مضامين بعض هذه النظريات:

#### نظرية السمات (Trait Theory):

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بنظرية (الرجل العظيم) التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، إن القائد بمفهوم هذه النظرية (يولد ولا يصنع) فإذا سلمنا بوجهة النظر هذه، فإن معنى ذلك أن لا معنى لتأهيل وإعداد القيادات الإدارية في المعاهد والمؤسسات مواصفات القيادة الإدارية التي يمكن تمييزها باستمرار بين القائد وغيره من الناس. وقد توصلت الدراسات إلى أن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى ببعض الصفات الشخصية مثل الذكاء والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وعنده قابلية للاستماع، والمشاركة الاجتماعية، والمثابرة، كما ركزت بعض الدراسات على أهمية الصفات الجسمية كمؤثر في اختيار الشخصية الإدارية.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة ، حيث أثبتت هذه الدراسات أن للمرؤوسين دورا مهما في إنجاح القيادة الإدارية كما أكدت هذه الدراسات على أنه لا يوجد تماثل بين قائدين من النواحي النفسية وخلصت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى أن نتائج هذه الدراسات حول نظرية السمات يصعب تعميمها ودعت إلى الاستمرار في بحث هذا الموضوع بعمق.

#### نظرية ليكرت في القيادة (Likert Theory):

نتيجة للأبحاث التي قام بها ليكرت وزملاؤه حول القيادة الإدارية توصلوا إلى تحديد مواصفات القيادة الإدارية . فقد اتبع ليكرت في دراساته أسلوب مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة معدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وكان اهتمامهم بالعمال أكثر وطريقة تعاملهم معهم كانت غير رسمية ، وكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية، وأن يختاروا أسلوب العمل الذي يلائمهم أما المشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة فقد وجد أن مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل كانت عالية وتدخلهم في شؤون الجماعات العمالية أثناء العمل كانت مستمرة. وهكذا أمكن لفريق ليكرت أن يحدد القيادة الديمقراطية التي تعطي نتائج أفضل من أي نمط آخر من أنماط القيادات .

#### نظرية القيادة الظرفية : The Contingency Theory of Leadership

على خلاف من النظريتين السابقتين، فهذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة، ومن ثم فإن المهارة التي يكتسبها عندما يواجه جماعة ما قد تختلف عن تلك التي قد يكتسبها عندما يتعامل مع جماعة أخرى، ومعنى ذلك أنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في

كل الظروف والمواقف التي يواجهها القائد، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظروف أو الموقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته لعمله ، وقد كان لعالم الإدارة فيدلر (FIEDLER) الفضل في تطوير هذه النظرية.

### نظرية الشبكة الإدارية: The Managerial Grid Theory

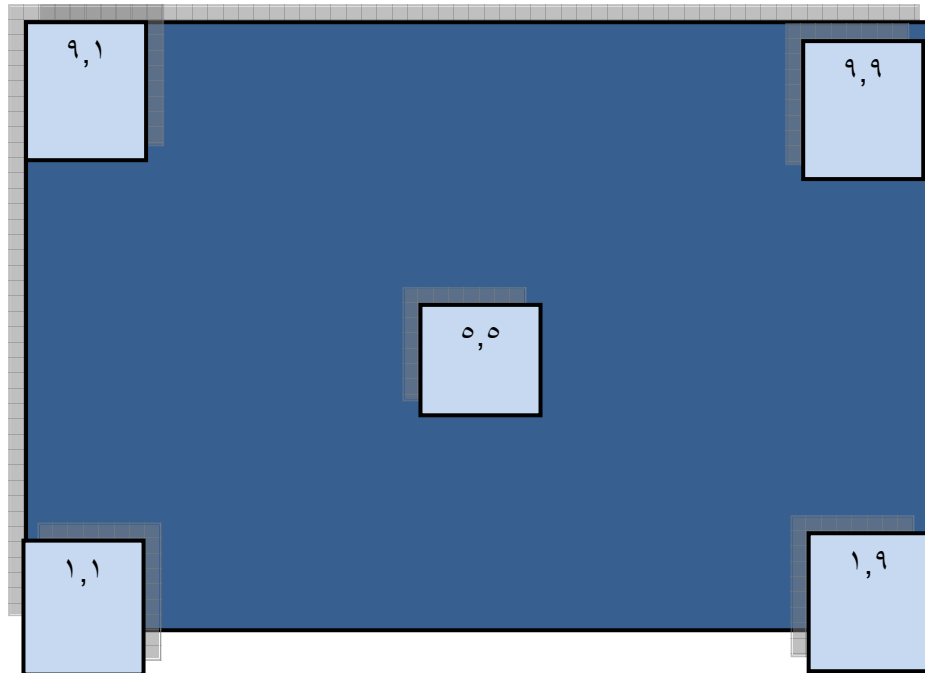
طور كل من روبرت بليك Robert black و جيمس ماوتون James Mouton

واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما :

الاهتمام بالأفراد .

الاهتمام بالإنتاج .

وقد قاما بتوضيح أسلوبيهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسة للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي:



الموقع ( ٩.١ )

أسلوب قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضي بين أفراد لجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف .

الموقع (٩.٩)

وهو أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة .

الموقع (١.٩)

أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد، يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة .

الموقع (١،١)

وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، ويكون فيه القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة .

الموقع (٥.٥)

وهو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد .وبالرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمنشأ القيادة وتفسير ظهورها وسلوكها فإن هناك إجماعاً من رجال الفكر الإداري حول ضرورة إتصاف القائد بحد أدنى من السمات التي تؤهله للنجاح في عمله .

## مواصفات القائد الناجح

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسين ، ويمكن إيجاز صفات القائد الناجح كما يلي:

١. **العقيدة الصحيحة:** لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى الخير
٢. **الشورى:** حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات المهمة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
٣. **الاستناد إلى الحقائق:** فلا يصدق شيئاً حتى يتبين الأمر ويتأكد منه ، ولا يعتمد على الظن والتأويل
٤. **الحرص الشديد:** خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين ، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله
٥. **الفطنة وبعد النظر:** إذ يجب أن يكون القائد لماحا سريع الفهم ، وحكيماً في تصرفاته .
٦. **الشجاعة:** الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية .

## الفرق بين الإدارة والقيادة والرئاسة

إن كل من الإدارة والقيادة والرئاسة يشتركون في صفات وخواص معينة فهما يحتلان منصباً عالياً في المنظمة، غير أن القيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، بينما الرئاسة مفروضة عليهم وفق الظروف والأوضاع التنظيمية وقوانين العمل والاختصاص ومثلها الإدارة، إذ القائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير على سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم واستجابتهم لأوامره، أما الرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء عمل الآخرين وفقاً لتعليمات موضوعة ومتفق عليها، فالخلاصة أن مصدر السلطة في القيادة هو الجماعة نفسها، ومصدر السلطة في الرئاسة أو الإدارة هو المنصب الرئاسي والسلطة الرسمية الممنوحة بموجب القانون،

وتختلف الإدارة عن الرئاسة في أن الأولى أكثر اهتماماً بالجانب العلمي وأكثر التصاقاً بالأمر المدنية ، في حين أن الثانية (الرئاسة) أقل اهتماماً بالجانب العلمي وأكثر التصاقاً بالأمر العسكرية أو القبلية ونحو ذلك.

والقائد يوجه الأنظار إلى رؤى ، وبذلك يعمل على مستوى قوى المجموعة الروحية وقيمها والتزاماتها وطموحها، أما المدير فإنه يعمل على مستوى الموارد المادية ورأس المال والمهارات الإنسانية والموارد الأولية والتكنولوجيا، فالقائد الفعال يساعد الأفراد على استشعار القوة والامتثال في العمل، في حين أن المدير الناجح يستطيع أن يجعل العمل يفضي إلى إنتاجية جيدة في الموعد المحدد وبمستوى لائق.

وأن هناك فروقاً بين القيادة Leadership والإدارة Management حيث تهتم القيادة بجمع الناس ليعملوا سوياً بفاعلية لتحقيق هدف مشترك في حين أن الإدارة توجه المنظمات لتحقيق الأهداف.

وقد قدم أولان هندركس ( Olan Hendrix ) قائمة فروق بين القيادة والإدارة كما يلي:

القيادة صفة Leader Ship is Quality والإدارة علم وفن.

١. القيادة تزود الفرد بالقدرة على التخيل ، والإدارة تمد الفرد بالمنظور الواقعي (العلاقة الصحيحة بين الأشياء).

٢. القيادة تمارس الإيمان Leader Ship exercise Faith والإدارة تهتم بالحقائق.

٣. القيادة تبحث عن الفاعلية ، والإدارة تكافح في سبيل الكفاءة.

٤. القيادة تعالج المفاهيم والإدارة تربط الوظائف بعضها ببعض

٥. القيادة هي التأثير على الموارد الكامنة الصالحة ، والإدارة هي تنسيق بين الموارد المتاحة للوصول إلى أقصى إنجاز.

٦. القيادة تزدهر بتوفير الفرص والإدارة تنجح بالإنجاز.



وأن كثيراً ما يثار التساؤل في مجال البحوث والدراسات عن الفروق الواضحة بين مدلول كلمة القيادة ومدلول كلمة الإدارة، سواء كانت إدارة عامة Public Administration أو إدارة مشروعات ذات طابع اقتصادي Business Administration وحتى الآن لم تحدد هذه الفروق بدقة، ولكن يمكن القول بأن العملية القيادية أوسع وأشمل في التطبيق من العملية الإدارية حيث توجد القيادة في الأسرة وفي الرحلات وفي التنظيم غير الرسمي وفي منشأة من المنشآت وفي مجموعات التلاميذ داخل الفصول وفي فريق كرة القدم، أما الإدارة فلا توجد إلا في التنظيمات الرسمية داخل الوحدات الإدارية المحددة أهدافها ونظمها. والقيادة ضرورة حتمية لكل من يعمل في المجال الإداري، فالمدير القائد يستطيع أن يحقق هدفه بسهولة ويسر إذا قورن بالمدير الذي لا يتصف بصفات القائد، فالأول يعتمد على الاستمالة والإقناع أما الثاني فيعتمد على سلطاته التي تخولها وتمنحها له الوظيفة التي يشغلها، لذلك على المدير الذي يرغب في النجاح أن ينمي مواهبه الإدارية وقدراته القيادية ولا يضحى بأحدهما في سبيل الآخر إذ يقول البعض أن القيادة هي خلاصة ولب الإدارة Essence of Management، وإذا كان المدير في أي مستوى من مستويات الإدارة يستمد قوته وسلطته من المركز الوظيفي فإنه يمكنه أن يستمد سلطة أقوى يمنحها له المرؤوسون عن طريق قيادته الحكيمة لهم.

وفي ظل المشروعات الاقتصادية الضخمة والتغيرات العالمية أصبح الأمر يستدعي وجود مهارات قيادية عالية في رجال الإدارة .

### ومن وجهة نظر أخرى يمكن أن نميز بين الإداري والقائد بما يلي :

١ . المدير يحافظ على النظام الحالي مع حد أدنى من التغيير والقائد يسعى إلى إحداث التغيير في النظام بقصد التطوير والتحسين.

٢ . المدير ينظر إلى انجاز الأعمال الروتينية ، والقائد يفكر في المستجدات والمستحدثات للاستفادة منها.

٣. المدير يهتم بانتظام العمل في مواعيده والقائد يهتم بالفعالية في الأداء.

٤. المدير يتركز دوره في مواجهة المشكلات الآتية والانتهاه منها بأسرع ما يمكن، والقائد يدرس المشكلات ويحدد الأسباب ويصنع الحلول الجذرية لئلا تتكرر مستقبلاً.

٥. المدير يهتم بالتخطيط قصير المدى ، والقائد يهتم بالتخطيط طويل المدى.

**ويوجد عدة فروق بين الرئيس والقائد في عدة مجالات يمكن توضيحها كما يلي:**

#### **١. الخوف و الثقة :**

الرئيس يحدث الخوف لدى المرؤوسين ويحاسبهم على أقل تقصير ولا يلتمس الأعذار لأحد ولا يهتمهم إلا العمل بالدرجة الأولى ، أما القائد فيحدث الثقة في نفوس مرؤوسيه ويشجعهم على العمل وينمي فيهم روح الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات حتى وإن أخطأوا ، فمن لا يعمل لا يخطئ .

#### **٢. الاستياء و الحماس :**

الرئيس توجيهاته وقراراته تثير الاستياء والامتناع في نفوس من يعملون معه ، لأن تلك التوجيهات والقرارات لم تصدر منهم وهي صادرة من أعلى إلى أسفل. أما القائد فإن آرائه وأفكاره تلاقي الحماس من قبل العاملين لأنها في الأصل أفكارهم ، فالقائد يولد الحماس للعمل بأساليبه القيادية.

#### **٣. أنا و نحن:**

الرئيس يتمركز دائماً حول ذاته ولا يرى إلا نفسه فتكون قراراته وآراؤه معبرة عن نفسه فقط ويلغي جهود الآخرين ويحطم معنوياتهم وطموحهم فينسب الانجازات إلى نفسه وينسب الأخطاء للعاملين معه أما القائد فيحدث عملاً جماعياً ، ويتحدث عن

المجموعة دائماً ويعبر عن مشاعرها وطموحاتها، فالنجاح لديه يصنعه الكل والفشل يتحملة الكل.

#### ٤. التعب والمتعة:

الرئيس يأتي من عمله متعب يومياً وكذلك العاملون معه ، لأنه يرهقهم بالعمل ولأن قراراته وتوجيهاته مرعبة ومعقدة فيتعب نفسه والآخرين ، أما القائد فيجعل العمل شيئاً محبباً وممتعاً ، فالأفكار لديه ملك للجميع والمسؤولية مشتركة ولا يوجد خوف أو إرهاق بل متعة عند التنفيذ طالما أن النجاح مسؤوليتهم والفشل أيضاً مسؤوليتهم جميعاً.

#### ٥. اللوم وتحديد الأخطاء:

كثير من الرؤساء يتبعون أسلوب اللوم والتوبيخ ظناً منهم أن في هذا الأسلوب تقويم لسلوكيات موظفيهم وكلما زاد المدير من توبيخه للموظف كلما أثر ذلك سلباً على أداء ذلك الموظف، أما القائد فيحدد مصدر الخطأ والأسباب التي أدت إليه بدلاً من التوبيخ واللوم والعتاب .

#### ٦. تُعرّف و تُبَيّن:

الرئيس يُعرّف الآخرين كيف يقومون بأداء العمل إذ يعطي الأوامر سواء فهموها أم لم يفهموها، أما القائد فيُبين كيفية القيام بهذا العمل فهو لا يصدر الأوامر بل يسعى لتطبيق الأفكار عملياً وعلى الآخرين حينئذٍ البدء في المشاركة.

#### ٧. السلطة و التعاون:

يعتمد الرئيس في تعامله مع موظفيه على السلطة الممنوحة له من قبل الإدارة العليا أو بموجب النظام أو لكونه صاحب العمل لذلك فهو مستبد في قراراته ولا يقبل المناقشة فيها حتى ولو كانت خاطئة. أما القائد فيوجد الشعور بالمحبة والألفة بين جميع

العاملين في الإدارة مما يجعلهم يتعاونون معه، فهو يقول لهم إنه بحاجة إلى مساعدتهم ويذهبون إليه طلباً في المساعدة أيضاً، فمبدأ التعاون أقوى من مبدأ السلطة .

#### ٨ . الرسمية وغير الرسمية:

الرئيس يستمد سلطته من الأنظمة واللوائح الرسمية، وبالتالي فإن الآخرين يتعاملون معه بشكل رسمي، والمعاملة الرسمية تكون عادة معاملة جافة لا روح فيها، وقد تثير الكثير من الحساسيات بين المجموعة الواحدة، أما القائد فيستمد سلطته من قوة شخصيته واحترام الآخرين له، فلا يوجد رئيس ومرؤوسون بل قائد وأتباع مخلصون لهذا القائد.

#### ٩ . موظف و قائد :

الرئيس موظف عينته الإدارة العليا ليكون عيناً لها ووسيطاً بينها وبين الموظفين الآخرين الذين تحت سلطته، أما القائد فيستمد سلطته من مرؤوسيه حتى وإن كان تعيينه من الإدارة العليا وبالتالي فهو مدافع لأتباعه عند السلطات العليا .

#### ١٠ . التوجيه والقيادة :

الرئيس يصدر الأوامر والتوجيهات بغض النظر عن ملاءمتها للعاملين وتجاوبهم مع تلك التعليمات ، أما القائد فتتوفر فيه سمات القيادة الشخصية والسلوكية مما تسهم في تفاعله مع الآخرين ، ومن هذه السمات المبادرة والخبرة وقوة الشخصية ، ولا شك أن الوضع المثالي هو الجمع بين سمات الرئيس والقائد .

## الفصل السابع

### الاتصالات الإدارية

#### مقدمة

- تعريف الاتصال
- عناصر عملية الاتصال
- أنواع الاتصالات الإدارية
- خصائص الاتصال الفعال
- معوقات الاتصال

## الفصل السابع

### الاتصالات الإدارية

#### مقدمة:

تشبه الاتصالات الإدارية إلى حد كبير وظيفة الجهاز العصبي في الإنسان بالنسبة للجسم الذي يوصل الإشارات إلى الدماغ بسرعة متناهية ويرجع برد فعل الدماغ إلى الجهة التي أرسلت الإشارة. الاتصالات في منظمة الأعمال هي الوسيلة التي يتبادل بها الأشخاص العاملين المعلومات و يتلقون بها الأوامر من الجهات العليا ويرسلون بها كذلك ردة فعلهم أو ما يسمى بالتغذية الراجعة. الاتصال يعني في معناه العام، العملية التي بها تنتقل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه وبأسلوب آخر يمكن أن نقول أن عملية الاتصال هي عملية تبادل للحقائق و الأفكار و الآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر.

الاتصال الإداري يهدف إلى إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بينهم بما يخدم المنظمة وأهدافها وبشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهم والعكس صحيح حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم لذلك يعد الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها القائد الإداري في عملية الإشراف والتوجيه.

أن عملية الاتصال الإداري هي الطريقة التي يمكن بموجبها تحقيق العملية الإدارية في أي منظمة ، إذا فالاتصال في حد ذاته وسيلة وليست غاية اذ يجعل العملية الإدارية تتم بسهولة ويسر إلى جانب أنه يساعد علي انجاز التخطيط الإداري الفعال، ويساعد على التنفيذ المبدع للتنظيم الإداري والتطبيق الهادف للرقابة الإدارية ، هذا بالإضافة إلى

ضرورته في التوجيه الإداري، فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الإدارية ويجعل من الاتصال الإداري وسيلة لهذه العملية.

لذلك تعد عملية الاتصال الإدارية عملية أساسية وحيوية لكل منظمة إذ لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل هي عملية دائمة تستمر طوال حياة المنظمة ، فنشاط الإدارة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتنسيق والإشراف والرقابة هذا كله لا يمكن أن يؤدي إلا عن طريق الاتصالات الإدارية الجيدة التي تتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

### تعريف الاتصال:

لا شك أن هناك اتفاق تام علي ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المنشأة إلا أن هناك اختلاف في تحديد تعريف دقيق للاتصالات نورد بعض التعريفات لبعض علماء الإدارة المعروفين.

فقد عرف كونتز الاتصال بأنه:

(إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم)

وكذلك عرف ماكفارلاند الاتصال بشكل واسع على أنه (عملية ذات مغزى بين الأفراد).

وعرفه آخر بأنه:

(عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر) .

وعرف نيومان سولرمار عملية الاتصال بأنها (تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر) .

## عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسة هي:

### ١. المرسل:

وهو الشخص صاحب الفكرة وصاحب الرسالة أو المعلومة التي يتم ترجمتها وترميزها على شكل كلمات أو أرقام أو صور أو إشارات يتم فهمها من قبل المستقبل أو متلقي الرسالة.

### ٢. الرسالة:

وهي المعلومة أو الفكرة المراد إرسالها ويمكن أن نسميها مضمون الاتصال والتي تحتوي على المعلومات المراد إرسالها ويمكن أن تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة.

### ٣. مستقبل الرسالة:

وهو الشخص متلقي المعلومة أو هو الشخص الذي يتلقي الرسالة ويحل رموزها و يحولها إلى أفكار أو رموز مفهومة، وعندما يتلقى المستقبل الرسالة ويقوم بترجمتها وفك طلاسمها بنفس الطريقة التي يردها مرسل الرسالة يكون الاتصال قد تم بصورة جيدة ويمكن أن نطلق على هذه الحالة اتصال ناجح.

### ٤. القناة:

هي الوسيلة أو الأداة التي تمرر بها الرسالة أو ترسل عن طريقها المعلومة أو الفكرة، وتختلف هذه الوسيلة باختلاف نوع الرسالة أو المعلومة المراد توصيلها من قبل المرسل، ومن هذه الوسائل أو القنوات ما هو شفهي أو سمعي ومنها ما هو مرئي، واختيار هذه الوسيلة يختلف باختلاف نوع الاتصال وأهميته.

### ٥. التغذية الراجعة :

تسمي كذلك بالتغذية المرتدة أو هي رجح الصدي وتمثل الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة وهي بمثابة رد فعل المستقبل للرسالة المستقبلية وتمثل



المعيار الذي يمكن من خلاله قياس مدي جودة الرسالة والقناة وقدرة المرسل علي توصيل الرسالة بالصورة المطلوبة.

#### مسؤولية المرسل:

هناك عدة مسؤوليات تقع على عاتق المرسل نذكر منها:

١. أن يتأكد المرسل من الهدف من عملية الاتصال.
٢. يجب أن يختار المرسل وقت الاتصال المناسب.
٣. يجب على المرسل اختيار وسيلة الاتصال المناسبة والملائمة.
٤. يجب على المرسل أن يجعل الرسالة مفهومة لدى المستقبل وذلك باستخدام الرموز المناسبة.

#### مسؤولية المستقبل:

١. الاستماع بفعالية للمرسل .
٢. يجب على المستقبل أن يشير إلى وسيلة الاتصال المناسبة .
٣. يجب على المستقبل أن يبادر بالتغذية الراجعة بحيث يتسنى للمرسل أن يتأكد من وصول الرسالة بالصورة المطلوبة.

#### قواعد الاتصال:

يمكن أن نلخص القواعد والخصائص التي تحكم الاتصال فيما يلي:

١. أن تكون الاتصالات بلغة مفهومة تماما لكل من مرسلها ومستقبلها وهذه الخاصية تمكن من التغلب على كثير من مشاكل الاتصالات مثل الأخطاء أو سوء التعبير.
٢. أن يكون هناك انتباه كامل من المرسل عند إرساله للرسالة ومن المستقبل عند تلقيه لها فمن الملاحظ أنه وحتى وإن كانت الرسالة واضحة فلن يكون هناك اتصال جيد إذا لم تفهم الرسالة وهو ما يقتضي الانتباه الكامل .

٣. يجب أن يدعم الاتصال الأهداف التنظيمية ، لأن الاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية وهو في الواقع أداة المدير في الحفاظ والإبقاء على التعاون وتمهيد الأوامر وتلقي التغذية الراجعة.
٤. من المهم استخدام التنظيم غير الرسمي كوسيلة للاتصال كلما اقتضى الأمر ذلك فالتنظيم غير الرسمي جزء مهم لا يمكن إغفاله بالنسبة لتنظيم المنشأة ومن الواجب على المديرين تقبله واستثماره الاستثمار الأنسب لتحقيق أهداف المنشأة.

### أنواع الاتصالات الإدارية

هناك العديد من أنواع الاتصالات يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### ١. الاتصال الشخصي (المباشر):

هو ذلك الاتصال الذي يتلقى فيه المرسل والمستقبل وجها لوجه أو صوتا لصوت ومن أمثلة ذلك (الهاتف، الاجتماعات، المؤتمرات، وغيرها من الوسائل التي تمكن إيجاد اتصال مباشر بين المرسل والمستقبل.

#### ٢. الاتصال غير الشخصي (غير مباشر):

هو ذلك النوع الذي يتميز بخلوة من أي نوع من أنواع المباشرة بين المرسل والمستقبل. وعادة ما يتم عبر الرسائل والمذكرات والتقارير.

#### ٣. الاتصال الرسمي:

وهو الذي يتم عبر القنوات الرسمية في المنظمة ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع:

#### ٤. الاتصال النازل :

هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة ويسمى بالاتصال النازل وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات ، وتكون طبيعة مثل هذا الاتصال توجيهية حيث يهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح.

#### ٥. الاتصال الصاعد:

هو عكس الاتصال النازل حيث يتجه من قاعدة الهرم الإداري باتجاه القمة، أي من الأفراد المرؤوسين إلى رؤسائهم وعادة ما يحتوي على ردة فعل العاملين حيث يكون على شكل تقارير أو بيانات ويعد هذا الاتصال من الوسائل المهمة في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجهم.

#### ٦. الاتصال الأفقي:

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري ، مثل الاجتماع الذي يتم بين مديري الإدارات ، أو رؤساء الأقسام في نفس المنظمة.

#### ٧. الاتصال غير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل المنظمة على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بينهم، وهذا النوع من الاتصالات هو السبب الرئيس في قيام ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي تطرقنا له في فصل سابق (التنظيم الإداري). ودائمًا ما ينشأ مثل هذا النوع من الاتصالات (الاتصال غير الرسمي) عندما تكون خطوط الاتصالات الرسمية طويلة ومعقدة.

#### خصائص الاتصال الفعال

##### ١. الوضوح:

من المهم أن تكون الرسالة واضحة حتى يتحقق الفهم المطلوب للرسالة وهذه المهمة غالبًا ما تقع على عاتق المرسل للرسالة.

##### ٢. الإعداد الجيد:

وهي مهمة أساسية للمرسل أن يهيئ الوسيلة الجيدة والطريق الأسهل والأفضل لإيصال الرسالة ونوع الوسيلة التي عبرها يتم الإرسال.

##### ٣. التوقيت الجيد:

لا يمكن للمستقبل أن يستقبل أي رسالة وفي أي وقت فاختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة مهم جدا حتى يتسنى للمستقبل استقبالها بشكل أفضل وأسهل مما يسهل عملية الفهم للرسالة.

#### ٤. اختيار الوسيلة المناسبة:

هذه من الأهمية بمكان، حيث أن اختيار الوسيلة الجيدة يسهل عملية وصول ووضوح الرسالة للمستقبل، حيث أن بعض الوسائل ليست مناسبة وغير ملائمة لبعض عمليات الاتصال.

#### ٥. متابعة عملية الاتصال:

قد نستوفي كل المتطلبات السابقة ولكن إهمال متابعة الاتصالات قد يعني إحباط كل المجهودات التي بذلت في عملية الاتصال فالاتصال الجيد يجب أن يتبعه متابعة جيدة لضمان تحقيق المراد من الاتصال.

### معوقات الاتصال

#### ١. لغة الاتصال

تعد اللغة المستخدمة في عملية الاتصال من الأهمية بمكان حيث أن اللغة الغير واضحة أو التي تحمل أكثر من معني أو التي تكون غير دارجة أو غير شائعة الاستعمال واحدة من أهم الأسباب التي تعيق عملية الاتصال والتي تسبب صعوبة في إيصال المعلومة المراد إيصالها أو تحد من تحقيق الهدف من علمية الاتصال لذلك يجب اختيار اللغة والكلمات التي تناسب المستقبل للرسالة.

#### ٢. الوقت :

إن للوقت أهمية بالغة في عملية الاتصال، لذلك فإن ضغط الوقت الذي يتم فيه الاتصال قد يؤدي إلي عدم اكتمال الرسالة أو عدم التمكن من إيصالها بصورة واضحة. وان

عدم توافر الوقت الكافي للمستقبل لتفهم الرسالة قد يعيق من وصول المعلومة بالصورة التي أريد لها مما يعيق من عملية الاتصال.

### ٣. العنصر الاجتماعي:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية لذلك فهو يتأثر بالعوامل الاجتماعية والتغيرات النفسية للفرد فالشخص الذي يكون في حالة نفسية جيدة عادة ما يفسر الرسالة بصورة جيدة والعكس فانه يمكن أن يفسر الرسالة بصورة مختلفة وقد تكون سلبية في حال انه غير متوازن نفسيا.

### ٤. حجم المنظمة :

فكلما زاد حجم المنظمة وتعددت مستوياتها الإشرافية كلما تعقدت عملية الاتصالات فبعد الإدارة العليا عن مواقع التنفيذ واعتمادها علي ما يصل من تقارير ورسائل رسمية ،والتي عادة ما تقلل من كفاءة عملية الاتصال وذلك لعدة أسباب أهمها عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة للإدارة العليا من قبل المرؤوسين مما يقلل من فعالية القرارات المتخذة والتي قد يترتب عليها أخطاء جسيمة قد تطيح بالمنظمة أو توقف نشاطها .



## الفصل الثامن

### الحفز الإنساني

#### مقدمة

- تعريف الحفز الإنساني.
- أهمية الحفز الإنساني .
- أنواع الحفز الإنساني .
- نظريات الحفز الإنساني.

## الفصل الثامن

### الحفز الإنسان

#### مقدمة

تعتبر عملية الحفز الإنساني مهمة فعالة وذات تأثير كبير على مستوى الإنتاج لدى المنظمات الإدارية وقطاعات الأعمال ككل فهي تهتم بأهم عنصر في عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري (الأفراد). ويهتم موضوع الحفز الإنساني ببحث ودراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع ، بينما لا يتوفر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر ، أو للشخص ذاته في أزمته مختلفة ، أن تفسر هذا الاختلاف السلوكي عند الأفراد في العمل له علاقة بالحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها ومدي تحقيق حالة الرضاء عندهم.

لذلك يمكن القول أن الهدف من الحفز هو زيادة الإنتاج عند الأفراد ، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$( \text{انجاز الفرد} = \text{الحفز} + \text{قدرات الفرد} )$$

وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الانجاز بالمستوي المطلوب ، إنما يحتاج إلي عامل آخر يجب علي المؤسسة توفيره وهو الحفز الكافي لكي تحقق الانجاز المطلوب.



## تعريف الحفز الإنساني

يعرف الحفز بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات الحوافز قد تكون إيجابية (ثواب) أو سلبية (عقاب)، فالحوافز الإيجابية لدعم الأداء المتميز، والسلبية تهدف إلى تغيير السلوك أو الأداء السيئ والمنخفض.

بجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الكثير من الناس يخلط بين مفهوم الدافع والحافز بل إن البعض يدرجهما تحت نفس المفهوم لذلك يجب التفريق بينهما حيث أن الدافع هو عبارة عن مجموعة من العوامل الداخلية لدى الفرد والتي تتحكم في تصرفاته وتوجه سلوكه أثناء العمل لتحقيق أهدافه ورغباته ويجب أن نعلم أنه من الصعب التنبؤ بدوافع الفرد أياً كان أما الحافز فيتمثل في مجموعة عوامل تأثير خارجية من شأنها دفع الفرد إلى رفع مستوى الأداء عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية لديه (أو يمكن القول أن الحافز عبارة عن مؤثر خارجي يتوقعه الفرد نتيجة لأدائه المتميز).

ومن خلال توضيح الفارق هنا يتضح أن الحافز يسبق الدافع عند استخدامه في عملية الإنتاج لظالم أن الحافز سيؤثر على سلوك الفرد وهذا السلوك هو نابع في الأصل من دوافع الفرد أو العامل داخل المنظمة. من خلال ما سبق يمكن تعريف الحفز الإنساني :

( بأنه مجموعة من المؤثرات المادية والمعنوية التي تعمل على دفع الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية عالية).

ونستخلص من هذا التعريف أن الحفز الإنساني عملية لاستثارة القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه.

تعريف آخر:

(طالما أن الأجر أو المرتب هو العائد الذي يحصل عليه الفرد مقابل أدائه للأعمال الموكلة إليه فالحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة الأداء المتميز أو الإنتاج العالي لديه)

### أهمية الحفز الإنساني

يمكن أن نلخص أهمية الحفز الإنساني في الآتي :

١. زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية.
٢. خلق الولاء لدى العاملين من خلال رفع مستوى الدخل لديهم عن طريق الحافز المادي.
٣. تقليل الهدر على مستوى الوقت والمواد خلال عملية الإنتاج.
٤. القضاء على مشاكل عديدة في العمل مثل دوران العمل السلبي والغياب.
٥. خلق شعور الانتماء لدى العاملين وبأنهم يمثلون جزء مهم في المنظمة من خلال رفع الروح المعنوية لديهم عن طريق الحوافز المعنوية.

### أنواع الحفز الإنساني

أن الدوافع هي قوي داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل. أما الحوافز فهي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوي الداخلية للإنسان. فيما يلي نستعرض أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة توفيرها للعاملين من أجل الوصول بهم إلى أعلى إنتاجية ممكنة. ويكمن تقسيم هذه أنواع الحفز الإنساني إلى نوعين رئيسيين.

- الحوافز المادية.

- الحوافز المعنوية.

### الحوافز المادية:

تتعدد أشكال الحوافز المادية

١. فقد تكون على شكل زيادة في الأجر الأساسي للعامل بناءً على تقارير الأداء التي يعدها المدير وهي تمنح مرة واحدة في العام لكنها تستمر لأنها تضاف إلى الأجر الرئيسي. وهذه الطريقة من الحوافز تعد الأكثر تأثيراً على مستوى الحوافز ككل.

٢. كما يمكن أن تتمثل في مبلغ معين يتم منحه للموظف كمكافأة نظير الأداء المتميز دون إضافته إلى الأجر الأساسي، وهذه الطريقة تعد الأكثر شيوعاً.

وهنا يجب التنويه على استخدام الحوافز المادية من قبل المنظمة بحذر شديد لأن هذا النوع قد يقلل من فرص العمل الجماعي بشكل فعال ولهذا بعض المنظمات تمنح حوافز جماعية بالإضافة للفردية.

### الحوافز المعنوية:

و تتمثل هذا الحوافز في أحد الأشكال التالية:

١. الترقية.
٢. خطابات الشكر والتقدير.
٣. المشاركة في اتخاذ القرارات.
٤. إقامة حفلات سنوية للمنظمة ومن خلالها يتم منح شهادات التقدير لأفضل العاملين أداء.
٥. منح بعض الجوائز العينية كصرف ملابس العمل أو تقديم هدايا أو ما شابه
٦. ترشيح الموظف ومنحه تذاكر سفر لحضور بعض المؤتمرات أو الندوات .

### نظريات الحفز الإنساني

هناك العديد من النظريات التي تهتم بموضوع الحفز الإنساني ومدى تأثيره على الأفراد وبالتالي على مستوى الإنتاج في المنظمة وقد بدأ المفكر الإداري تايلور بأول

الاستنتاجات حول هذا الموضوع من خلال تجاربه ودراساته في مصنع هوثورن في عام ١٩٢٧م عندما قام بدراسة تأثير بعض العوامل الخارجية على الأفراد ومدى استجابتهم لهذه العوامل ومن أهم النظريات في مجال الحفز الإنساني وأبرزها ما يلي:

### نظرية تدرج الحاجات أو نظرية ماسلو:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات الإنسانية للعلم أبراهام ماسلو من أهم وأكثر النظريات شيوعاً وتعتبر مساهمات ماسلو من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز.

وقد ادرك ماسلو بأن الحاجات هي من أهم محددات السلوك الإنساني. وفي تفسيرنا لنظرية ماسلو ، نرى أن السلوك الإنساني في كثير من الأحيان هو انعكاس لهذه الحاجات ، وذلك كما يلي :

### نظرية هيرزبيرغ:

وتعرف هذه النظرية أيضاً بنظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع وقد ظهرت في عام ١٩٥٩م، وتعتمد هذه النظرية على فلسفة خاصة تتعلق بالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي وكل من هاتين الحالتين مرتبط بعوامل مختلفة .

وتقوم هذه الفلسفة على اعتبار أن الرضي عكسه عدم الرضا وليس استياء، كما أن الاستياء يعني عكسه عدم استياء وليس رضا، بمعنى أن الفرد قد يكون غير راضي في العمل ولكن ليس بالضرورة أن يكون مستاء وهذا ما يسمى بالحياد

وللتوضيح أكثر نفترض أن المنظمة قامت على إزالة العوامل التي قد تسبب عدم الرضا فإنه ليس بالضرورة أن تخلق هذه الحالة نوعاً من الرضا بل قد تخلق حالة من عدم الاستياء لدى الفرد وبقاءه على الحياد ومن هنا قام هيرزبيرغ بتصنيف العوامل التي تقود إلى حالة عدم الرضا بالعوامل الوقائية، أما العوامل التي تحقق الرضا فسميها بعوامل الدافعية.

وقد ركزت نظرية هيرزبيرغ دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قام بتصنيف العوامل التي تقود إلى حالة عدم الرضا بالعوامل الوقائية، أما العوامل التي تحقق الرضا فسمها بعوامل الدافعية

### وتتمثل العوامل الوقائية في.

١. سياسة الشركة وإدارتها

٢. نمط الإشراف

٣. العلاقة مع الرؤساء

٤. ظروف العمل

٥. الأجور والمرتببات والمكافآت

٦. المركز الاجتماعي

٧. الأمن الوظيفي

٨. التأثيرات علي الحياة الشخصية.

### أما عوامل الدفعية فتتمثل في:

١. الشعور بالانجاز .

٢. إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.

٣. أهمية العمل نفسه كونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي

٤. المسؤولية ومدي تحكم الشخص في وظيفته ومدي مسؤولية الشخص عن الآخرين

٥. إمكانيات التقدم في الوظيفة.

وقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة ، أن وجدت فهي تؤدي إلي تحسن الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدي الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية .

### نظرية X & Y :

يعتبر ماك جريجور وهو واضح نظريتي X & Y حيث انتقد من خلال النظرية الأولى (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها إلي العنصر البشري وطريقة تعاملها معه. وفي النظرية الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني وع العنصر البشري، وكان ماك جريجور أول من دعي إلي إحداث التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الفرد العامل .

### أولا : نظرية (X):

لخص ماك جريجور في نظريته (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:

١. الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه إذا استطاع ذلك وبالتالي لابد من إجباره.
٢. الإنسان طموحه قليل فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية.
٣. الحافز المادي والعاب هما الأسلوب الأمثل والمناسب لإجبار الإنسان علي العمل والإنتاج.
٤. الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين .

### ثانيا : نظرية (Y):

ركز ماك جريجور في نظريته (Y) علي التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة وكتب يقول أن تطبيق نظريو (Y) سيؤدي إلي إرضاء الأفراد العاملين وسيعزز انتمائهم وبالتالي فلا خوف علي مستقبلهم الوظيفي و من ابرز الأفكار التي تضمنها نظرية (Y) ما يلي :

١. عندما ينخفض أداء الفرد العامل فان هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه علي العمل ويثير فيه الدافعية.

٢. الحافز المادي والعقاب لا يحفزان علي العمل بل المعاملة الحسنه والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال ، بالإضافة إلي وجود نظام الحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
  ٣. الإنسان يحب عمله إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها.
  ٤. إذا اضطرت المنشأة إلي ممارسة السلطة وفرض العقاب علي الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.
  ٥. الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
  ٦. المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشكلاتهم مع رئيسهم.
- مما سبق نفهم أن ماك جريجور قصد في نظريته ( Y ) أن تكون المنشأة مكان عمل مجب للنفس ، وإشعاره أن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية ، وان مستقبله الوظيفي مرتبط بها
- نظرية دافع الانجاز لماكيلاند:**
- وتعرف أيضا بنظرية الحاجة للانجاز وارتبطت هذه النظرية بكل من (ماكيلاند) و(واتكنسون) وافترضت هذه النظرية أن عوامل الواقعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوي والرغبات الداخلية لدي الفرد المتمثلة برغبته في التميز والإبداع، وينعكس ذلك عمليا علي الأفراد من هذه الفئة لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي تتصف بنوع من التحدي، ويمكن قياس أثرها والتفاخر بها، والأفراد هؤلاء يبذلون جهودا أكثر من غيرها إثباتا لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم بالتميز بمكافآت ومنافع مادية.





## الفصل التاسع

### الرقابة الإدارية

- تعريف الرقابة
- علاقة الرقابة بالتخطيط
- خصائص الرقابة
- أهداف الرقابة
- الشروط الواجب توافرها في النظام الرقابي
- مجالات الرقابة
- أدوات الرقابة الإدارية
- أنواع الرقابة
- خطوات الرقابة الإدارية.
- خصائص الرقابة الفعالة.

## الفصل التاسع

### الرقابة الإدارية

#### مقدمة

الرقابة الإدارية هي الوظيفة المكملة لحلقة الوظائف الإدارية وهي النشاط الذي يراد به التأكد من أن الخطة قد تم تنفيذها حسب ما خطط له وهي عملية مراجعة للأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالخطة الموضوعة مسبقاً للتحقق من بلوغ الهدف المنشود.

تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأوضاع المعنية تتفق مع الخطط فالرقابة تقيس الأداء وتصحح الانحرافات وتتأكد من تحقيق الخطط الموضوعة. فلا رقابة بدون تخطيط ولا فائدة من خطة بلا رقابة عليها لاكتشاف وتصحيح الانحرافات .

وتستدعي عملية الرقابة أن يكون هناك معايير معينة ومحددة يتم مقارنة النتائج بها وتزداد مشكلة الرقابة وتتعدد كل ما كبر حجم المنشأة وزاد عدد أفرادها وقلت الأعمال الروتينية فيها الأمر الذي يلقي عبئاً كبيراً على نظام الرقابة.

تطورت وظيفة الرقابة في الوقت الحاضر وأصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك فبعد أن كانت وظيفة الرقابة هي انتظار وقوع الأخطاء لتقوم بإصلاحها أصبحت هذه الوظيفة تسعى لاكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والعمل على منع وقوعها ما أمكن.

يمكن أن نقول ان الرقابة الإدارية هي قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من اجل التأكد من الأهداف والخطط المرسومة لبلوغها قد نفذت مع تحديد مسئولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

وبعبارة أخرى هي الوظيفة التي يستطيع بها كل مدير إبتداء من الوزير إلى رئيس العمال أن يتأكد من إن ما تم فعله هو الذي كان يقصد لإتمامه.

## تعريف الرقابة

عرف الفرنسي هنري فايولو الرقابة بأنها:

( التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة على نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء ) .

أما جورج تيري فقد عرف الرقابة بأنها:

( قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة ) وعرفها كذلك وقال:

(الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة).

وعرفها أحد كتاب الإدارة العرب:

( بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية . كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما توقعه الإدارة وتصبو إليه ) .

وعرفها فايولو

(أن الرقابة في المشروع تقوم على التحقيق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة وللتعليمات الصادرة والقواعد المنشأة).

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علما الإدارة اجمعوا على التعليمات التالية:

١/ أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير الموضوعة سلفاً في الخطة.

٢/ أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما عملية ملازمة لأداء كل منها بحيث يكتمل بها العمل الإداري.

٣/ أن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

٤/ أن الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال وظيفة ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.

### علاقة الرقابة بالتخطيط

مما سبق نلاحظ أن هناك علاقة مباشرة ووثيقة وتبادلية بمعنى أن التخطيط يعتمد علي نتائج العملية الرقابية ، وكذلك فإن التخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة وحجم الانجاز الذي تحقق.

### خصائص الرقابة

آن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات إيجابية.

١. أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي عملية ملازمة لكل منها.

٢. أن الرقابة وظيفة ضرورية لكل مستوى من مستويات الإدارة في التنظيم .

٣. أن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة.

### أهداف الرقابة

١. الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.

٢. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو وهى في طريقها إلى الوقوع كي تعالج فوراً أو يمنع حدوثها .
٣. التأكد من أن العمليات المعينة تؤدي وفقاً للأصول المقررة .
٤. التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح .
٥. التأكد من أن القوانين منفذة وأن السلطة والعمل التنفيذي يسيران في إطار القانون.
٦. التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إلمام تام بما يكن من الأعمال في المستويات التي تشرف عليها.

٧. التأكد من أن حقوق العاملين بالمنشأة محترمة.
٨. الحد من تكاليف العمل وإيقاف الإسراف الزائد .

الشروط الواجب توفرها في النظام الرقابي

#### ١. السرعة في كشف الانحرافات :

أن النظام الرقابي الذي يتنبأ بالانحرافات فور وقوعها يعد نظاماً جيداً أما الأمثل والأجدر هو ذلك النظام الرقابي الذي يكشف الانحرافات قبل أن تحدث ويرجع ذلك إلى وجود وسائل اتصال سريعة وجيدة بحيث تصل المعلومة ألي المدراء بأسرع ما يمكن.

#### ٢. المرونة في نظام الرقابة :

يجب أن يكون نظام الرقابة المتبع في الإدارة فعال ومرن حتى يؤدي رسالته على الوجه المطلوب وحتى يتمكن من اكتشاف الأخطاء.

#### ٣. الاقتصاد في التكاليف :

في سبيل ذلك لا ينبغي للرقابة أن تؤدي إلى زيادة التكاليف عما هو مقدر لها وإلا أصبحت الرقابة في حد ذاتها انحرافاً عن الخطة .

#### ٤. الوضوح وسهولة الفهم :

يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً خاصة إذا استخدمت فيه معادلات رياضية أو خرائط رقابية أو تحاليل إحصائية حتى يتيسر فهمه بواسطة الكثيرين وفي هذه الحالة يجب أن يكون هناك شرحاً وافياً للنظام الرقابي وذلك يجب أن يكون هناك قدرًا كافيًا من التدريب عليه وإذا أمكن يمكن كتابة شرح لطرق استخدام الأدوات الرقابية كل أداة على حدها.

#### ٥. إمكانية تصحيح الأخطاء :

يصبح النظام الرقابي نظاماً بناءً وفعالاً حين لا يكتشف الأخطاء فحسب بل حين يصحح هذه الأخطاء.

#### مجالات الرقابة

تمارس الإدارة وظيفة الرقابة على جميع الأنشطة والموارد والإمكانات فهناك الرقابة على :

١. الأموال
٢. الرقابة على الخامات والمواد المستخدمة
٣. الرقابة على الآلات والمعدات
٤. الرقابة على جودة السلعة والخدمة المنتجة
٥. الرقابة على الأهداف والخطط والإجراءات
٦. الرقابة على الوقت
٧. الرقابة على عمل الموظفين
٨. الرقابة على علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات

وتستخدم الإدارة في ذلك معايير متنوعة - مالية وفنية وإنسانية - لتطبيق الرقابة على البنود المذكورة أعلاه. في الرقابة على الأموال مثلاً نستخدم معايير السيولة والمصاريف والإرادات ، وفي الرقابة على الإنتاج توظف مقاييس الكم والجودة والتكاليف والأداء اليدوي والآلي ، وفي الرقابة على الموظفين نستخدم معادلات الإنتاجية والغياب والتأخير ودوران العمل وتكاليف العمل.

### أدوات الرقابة الإدارية

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها بالوظيفة الرقابية وأهمها:

#### ١. الميزانية التقديرية:

وتعني عملية الميزانية التقديرية تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مع التعبير عنها بالأرقام وهى قوائم للنتائج المتوقعة يعبر عنها بقيم مثل الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات والإنفاق الرأسمالي والميزانيات العمومية التقديرية.

#### ٢. البيانات الإحصائية:

إن التحليل الإحصائي للعديد من أوجه نشاط عمليات المنشأة يمكن المديرين بسهولة تفسير جداول البيانات الإحصائية سواء على شكل جداول أو رسومات بيانية أو خرائط.

#### ٣. التقارير:

وتعد من هم الأدوات الرقابية على سير الأعمال إذ ترفع التقارير من أدنى درجات التنظيم إلى أعلاه متضمنة معلومات عن التغيير في سلوك العاملين أو تجسيداً لبعض الظواهر ونظراً لأن المدير لا يستطيع أن يتفهم دقائق الأمور عن طريق الملاحظة الشخصية لكافة الأعمال فإن التقارير تعينه على ذلك.

#### ٤. السجلات والمراجعة الداخلية :

تعتبر السجلات وسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات عن الأداء الفعلي للأعمال كما تقارير البيانات الواردة فيما هو مقدر انجازه وتساعد كثيراً في كشف الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية .

#### ٥. الملاحظات الشخصية :

تعتبر من أقدم أدوات الرقابة وهي ما تعرف بالتفتيش وهي عبارة عن اتصال مباشر بين المدير ومروؤسيه الواقعين تحت إشرافه رأساً ووسيلة الملاحظة الشخصية ها السمع والبصر اى رؤية ما يفعله المنفذون عن كئب والاستماع إلى وجهات نظرهم .

#### ٦. الخرائط الرقابية:

يرجع فضل ابتكار الخرائط الرقابية لهنري والتي ما زال يعمل بها في مجال الرقابة في كثير من نواحي النشاط ومن أهم هذه الخرائط :

##### أ. سجل الآلة :

ويوضح سجل الآلة كمية العمل الذي تؤديه كل آلة وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشغلتها الآلة الواحدة في كل يوم وما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات.

##### ب. سجل العامل:

والغرض من سجل العامل هو التوصل إلى معرفة الزمن الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي يخرجته خلال تلك الساعات وما يحرضه من تقدم في انجاز العمل.



## أنواع الرقابة

يوجد العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكن التعرف عليها حسب المعايير المستخدمة في تصنيفها مثلاً حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة، الشمولية وسوف نستعرض أهم هذه الأنواع فيما يلي :

### أولاً : الرقابة من حيث التوقيت حدوثها:

وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع :

#### أ - الرقابة الوقائية

ويعمل هذا النوع على أساس التنبؤ وتوقع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها.

#### ب- الرقابة المتزامنة :

ويقصد بها مراقبة سير العمل أولاً بأول ويتم قياس الأداء وتقييمه ومقارنته بالمعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف والخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه .

#### ج - الرقابة اللاحقة :

حيث أن الرقابة لا تتوقف ولا تنتهي بمجرد إنجاز العمل لأنها تقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفاً في الخطة والغرض هو رصد الانحرافات ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

### ثانياً : الرقابة من حيث نوع الانحراف :

وتصنف هذه الرقابة إلى نوعين :

#### ١ . الرقابة الإيجابية:

ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكبر في المستقبل .

## ٢. الرقابة السلبية :

ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل .

### ثالثاً: الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية :

وتصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع هي :

#### ١. الرقابة على مستوى الأفراد :

ويسعى هذا النوع إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة كفاءتهم وسلوكهم في العمل ومقارنة أدائهم بالمعايير الخاصة بذلك .

#### ٢. الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :

ويهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها.

#### ٣. الرقابة على مستوى المؤسسة ككل :

وهو المستوى الثالث والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها .

#### رابعاً : الرقابة من حيث مصدرها :

ويمكن تصنيفها وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية :

##### ١. رقابة داخلية :

وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم .

## ٢. رقابة خارجية :

وهى التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثلاً البنك المركزي جهاز رقابي على البنوك الأخرى ووزارة الصناعة جهة رقابية على المصانع ووزارة التجارة جهة رقابية على الشركات.

### خامساً: الرقابة من حيث تنظيمها:

وتصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

#### ١ - الرقابة المفاجئة :

وهو ذلك النوع من الرقابة الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق موعد أو إنذار.

#### ٢ - الرقابة الدورية :

وهى التي تنفذ وفق جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.

### خطوات العملية الرقابية

قبل الخوض في خطوات العملية الرقابية لابد لنا من معرفة من هو المرقب بمعنى من هو الشخص المنوط به القيام بالرقابة وللإجابة علي ذلك علينا أن ندرك أن الرقابة هي مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، ويزداد حجم المسؤولية الرقابية كلما اتجهنا إلي المستويات الأعلى في المنظمة، ولكي تنجح المنظمة في عملها الرقابي علي تنفيذ الخطة لابد من تحديد وفهم خطوات الرقابة التي سوف نناقشها فيما يلي

#### الخطوة الأولى تحديد معايير الأداء :

أن تحديد المعايير علي درجة عالية من الأهمية في العملية الرقابية ، نظراً لأنها تساعد في تقييم الأداء وسلوكيات الأفراد، وتساعد كثير هذه المعايير في تحديد ما هو متوقع القيام به وكذلك كيفية تقييم العمل المطلوب .

هناك بعض الأسس التي يجب مراعاتها عند وضع المعايير الرقابية ومن هذه الأسس :

- ١/ وضع معايير بمستوي يناسب كل فرد وقدراته.
- ٢/ اختيار عدد مقبول من المعايير أي لا تكون هذه المعايير قليلة ولا كثيرة يصعب تنفيذها.
- ٣/ المشاركة في وضع المعايير لضمان الالتزام بتنفيذه.
- ٤/ ضرورة شرح المعايير ومضمونها لكل فرد منعاً للالتباس.

### الخطوة الثانية قياس الأداء الفعلي

تعتمد وسائل قياس الأداء الفعلي علي المعايير التي تم وضعها مسبقا وبالإضافة لذلك مراعاة بعض الأمور عند القيام بقياس الأداء الفعلي والذي كما ذكرنا يعتمد اعتماد كبير علي المعايير الموضوعة ومن الأمور التي يجب مراعاتها هي:

#### ١. نطاق الإشراف

حيث يجب أن يحدد نطاق الإشراف لمن يقوم بالعملية الرقابية اعتمادا علي مقدراته وإمكانياته .

#### ٣. توضح أهداف الرقابة للمرؤوسين:

يقع علي عاتق المراقب مهمة تهيئة العاملين للمراقبة.

#### ٣. أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به:

لذلك لأنه من الصعب أن يودي الشخص الأعمال المطلوبة منه بدرجة كاملة لذلك من المفترض ترك مساحة للهفوات والأخطاء الطفيفة .

#### الخطوة الثالثة تقويم الانحراف :

وترتبط هذه الخطوة بالخطوة السابقة وعلي ما تسفر به من نتائج والتي إما أن تكون نتائج ايجابية وهذا هو المطلوب وعند إذ لا يكون هناك مبرر للمواصلة للخطوة التالية، أو أن تكون النتائج سلبية وهو ما يتطلب القيام بالمرحلة التالية أي الخطوة الرابعة وهي

التي تهدف إلى تصحيح الانحرافات ليسير العمل في الخط إلى رسم له مسبقا عند وضع المعايير والخطط، وهذه الخطوة تستوجب معرفة وحصر أسباب الانحراف للتوصل للمشكلة الأساسية ، وإيجاد الطريقة المثلى لتصحيح الانحراف.

#### الخطوة الرابعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

بعد تحديد الانحراف تأتي هذه الخطوة والتي يتم فيها اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتلاءم مع إمكانيات وظروف المنظمة المادية والبشرية، والتي تعزز من إمكانية عدم تكرار مثل هذه الانحرافات والتي بدورها تجنب المنظمة خطر التكاليف المباشرة والغير مباشرة.

#### الخطوة الخامسة المتابعة :

يجب علي الإدارة أن لا تظل حبيسة مكاتبها وان لا تنتظر حتى تطفو المشاكل علي السطح كي تبادر بحلها، ولكن يجب عليها أن تتابع ما اتخذت من إجراءات تصحيحية كما هو في الخطوة السابقة للتأكد من مدي التزام المرؤوسين بهذه الإجراءات ومدي مناسبة هذه الإجراءات التصحيحية لإمكانيات المنظمة ، وما هي الايجابيات المحققة من هذه الإجراءات، و ذلك كله يستوجب أن تتحلي الإدارة بالنشاط والفعالية والمتابعة المستمرة.



شكل يوضح خطوات العملية الرقابية

### خصائص الرقابة الفعالة

من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام العملية الرقابية:

١. يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً وقابل للتغيير ومسايرة للمتغيرات التكنولوجية
٢. أن تكون المعايير الموضوعية مسبقاً والوسائل المستخدمة في العملية الرقابية مناسبة
٣. أن تكون الأساليب المستخدمة اقتصادية وغير مكلفة.
٤. أن يكون القائم على أمر الرقابة ملماً بكيفية استخدام الوسائل الرقابية الحديثة وأن تتوفر له الخبرة الفعلية على تطبيقها.
٥. أن لا تكون الوسيلة المستخدمة في العملية الرقابية واحداً بل يجب أن تتعدد هذه الوسائل حتى تصلح مع كل الأنشطة أو لجميع المنظمات.

## الفصل العاشر

### اتخاذ القرار

#### مقدمة

- مفهوم اتخاذ القرار
- عناصر اتخاذ القرار
- خطوات اتخاذ القرار
- أنواع القرار
- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار
- مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار
- عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار

## الفصل العاشر

### اتخاذ القرار

#### مقدمة

بعد الانتهاء من عملية التخطيط ووضع الخطة وتحديد أهدافها تأتي مرحلة التنفيذ، ويقصد بعملية التنفيذ اتخاذ الخطوات والإجراءات والسياسات والقواعد التي ترشد القائمين على الكيفية التي تتحقق بها الأهداف. وخلال عملية التنفيذ من الطبيعي حدوث بعض المشكلات ومن الطبيعي كذلك وضع حلول معينة لها. لكن يتعين علينا أولاً تحديد ماهية المشكلة بدقة لكي يتسنى وضع الحلول المناسبة، ومجموعة الحلول هذه تسمى بدائل الحلول ومن ثم القيام بتقويمها حسب معايير معينة يضعها المخطط مثل زمن التنفيذ، تكلفة التنفيذ... الخ ومن ثم اختيار بديل الحل الأول، وأن بديل الحل الذي يقع اختيارنا عليه هو القرار اللازم لحل المشكلة وهو عملية اتخاذ القرار. وأن الصعوبة في عملية اتخاذ القرارات تكمن في تقويم بدائل الحلول لاختيار البديل المناسب.

#### مفهوم اتخاذ القرار:

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها:

١. عملية يتم بموجبها اختيار بديل من مجموعة بدائل لحل مشكلة ما.
٢. عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها.
٣. عملية بحث عن حل وسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي تم اختياره.



## عناصر اتخاذ القرار:

لاتخاذ القرار عناصر عدة نلخصها فيما يلي:

١. **الهدف من اتخاذ القرار:** يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين ، ووضوح الهدف يساعد على اتخاذ القرار السليم ، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه.

## ٢. الدافع:

لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف.

## ٣. التصور:

وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين ، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة.

## ٤. البدائل:

الحل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل حلول والذي يعتقد أنه سوف يحقق الهدف.

## ٥. قيود اتخاذ القرار :

يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذ قراراً معيناً، مثل درجة المخاطر، مصادر التمويل، الخبرة.. الخ لذا يجب عليه دراستها وأخذها في الاعتبار حتى يتأكد من صحة وسلامة قراره.

## أنواع القرارات:

عندما نكون بصدد اتخاذ قرار معين من الضروري معرفة نوعه، لأن معرفتنا بماهية القرارات ومصادرها، سوف يساعد في وضع القرار في إطاره الصحيح. والقرارات كثيرة ومتنوعة لذلك تصنف وفق معايير معينه منها:

### أولاً: القرارات حسب المستوى الإداري:

#### أ) القرارات والشخصية والقرارات التنظيمية:

القرارات الشخصية : هي التي تتخذ بصفة شخصية وتقع خارج حدود سلطة الموظف وصلاحياته الرسمية و يعود تأثيرها على متخذ القرار نفسه كأن يقرر الموظف الاستقالة أو أن يقرر أسلوب معين في انجاز عمله ، ويتحمل الشخص مسؤولية نتائجها بمفرده.

أما القرارات التنظيمية: فهي التي يتخذها الإداري بمقدرته ومكانته الوظيفية وتقع ضمن حدود السلطة المفوضة له وهذا النوع من القرارات هي التي تسير العمل تدفعه إلى الأمام.

#### ب) القرارات الإستراتيجية والقرارات الروتينية:

هي القرارات الأساسية غير المتكررة وتتميز بأنها إبداعية ومعقدة وعادة ما يتم اتخاذ مثل هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا في المنظمة، كإنتاج سلعة جديدة أو فتح فرع جديد للشركة وغيره من القرارات المهمة المعقدة. أما القرارات التي تتكرر باستمرار تسمى القرارات الروتينية ويتم اتخاذ معظم هذه القرارات الروتينية في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية ومن أمثلة هذه القرارات صرف الرواتب، قرارات الشراء قرارات البيع وغيره من القرارات المشابهة.

#### ج) القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة:

تعرف كذلك بالقرارات الهيكلية وغير الهيكلية فالقرارات المبرمجة هي تلك التي يتم اتخاذها بشكل روتيني، أو متكرر، حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة يتم في ظلها اتخاذ مثل هذه القرارات . هذه القواعد قد تكون عن عادات سابقة في اتخاذ القرار أو أساليب مبرمجة مثل استخدام الحاسب الآلي، أو عبارة عن

سياسات وأنظمة يجب إتباعها وتطبيقها عند اتخاذ أي قرار وغالبا ما تكون مستمدة من الخبرة السابقة . أما القرارات غير المبرمجة هي القرارات غير المتكررة وغير الروتينية هي تلك التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا كما هو الحال بالنسبة للقرارات المبرمجة حيث أن المواقف التي يتم فيها اتخاذ مثل هذه القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح . وعادة ما يتم اتخاذ مثل هذه القرارات من قبل الإدارة العليا وهي تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات.

#### ثانيا:القرارات حسب درجة الإلحاح:

تصنف القرارات في بعض الأحيان طبقا لدرجة الإلحاح الذي يمليه الحدث عل متخذ القرار في المنظمة ، والتي يطلق عليها بعض علماء الإدارة (القرارات في ظل الأزمة) وعادة ما تتخذ مثل هذه القرارات عندما تواجه إدارة الشركة وبشكل مفاجئ حدثا غير متوقع وتقوم وفقا لذلك باتخاذ القرار وتتصف مثل هذه القرارات بالصعوبة والتعقيد النسبي.

#### ثالثا:القرارات حسب المصدر:

تتخذ القرارات وفق هذا التصنيف على أساس الهدف من القرار ، وهي على النحو التالي :

#### القرارات الإنتاجية:

تتخذ من قبل إدارة الإنتاج وعادة ما تتعلق بجودة المنتج وحجمه وكمية المواد...الخ

#### القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد:

كالتدريب ، الترقية ، التعيين والإجازات وغيره من القرارات.

### القرارات المالية:

تتخذ من قبل الإدارة المالية كالقرارات المتعلقة بتدبير الأموال وأوجه صرفها على المشروعات ،  
وتحديد مصادر التمويل وغيرها من القرارات ذات الصلة.

### القرارات التسويقية:

تتخذ من قبل إدارة التسويق وتتعلق بتحديد السوق وأساليب الترويج للسلعة والقيام بالحملات  
الإعلانية وتحديد الأسعار... الخ.  
القرارات التطويرية: تتخذ من قبل إدارة البحث والتطوير وتتعلق بابتكار سعة جديدة أو تطبيق أسلوب  
إداري جديد أو تطوير مواصفات سلعة معينة وغيره من القرارات المشابهة .

### خطوات اتخاذ القرار:

ركز كثير من علماء الإدارة على عملية اتخاذ القرار وقد أكد العالم هيربرت سايمون واضح نظرية (اتخاذ  
القرار) على أهمية عملية اتخاذ القرار وقال إنها هي قلب الإدارة النابض، لأنه لا يمكن للمنظمة أن تتحرك  
وتنمو دون ولا تدوم بدون سلسلة من القرارات الرئيسية والفرعية المتكاملة.  
ولكي نتجنب أي سوء في عملية اتخاذ القرارات لا بد من إتباع الخطوات التالية والتي تشكل في مجموعها  
إطاراً عاماً لاتخاذ القرارات وهذه الخطوات هي:

### المرحلة الأولى: تحديد و تشخيص المشكلة:

تبدأ عملية اتخاذ القرار بملاحظة وجود مشكلة ما لذلك برزت أهمية تحديد المشكلة وتشخيصها لان  
تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة قد يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار وعادة ما تتعامل منظمات الأعمال  
مع ثلاثة أنواع من المشاكل :

### النوع الأول:

المشاكل المتكررة وهي التي تتكرر حدوثها دائماً ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحاً أو خروج الموظفين قبل الدوام. وغيره من المشاكل متكررة الحدوث.

### والنوع الثاني:

هو المشكلات الجوهرية وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والسياسات والرقابة والتنظيم وغيرها ، التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

### والنوع الثالث:

المشاكل العرضية الطارئة ويقصد بها الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت التي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجها في البيئة المحيطة كدخول منافس جديد في السوق أو ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك والضرائب ..الخ.

### المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً يؤدي لاقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

١. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

٢. البيانات والمعلومات الكمية.

٣. البيانات والمعلومات النوعية.

٤. المعارف والحقائق.

#### المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

#### المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

١. تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

٢. اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

٣. قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

٤. درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

٥. درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

٦. مدى ملائمة كل بديل المتخذ، للبيئة الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

٧. القيم وأمط السلوك والأمط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

٨. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

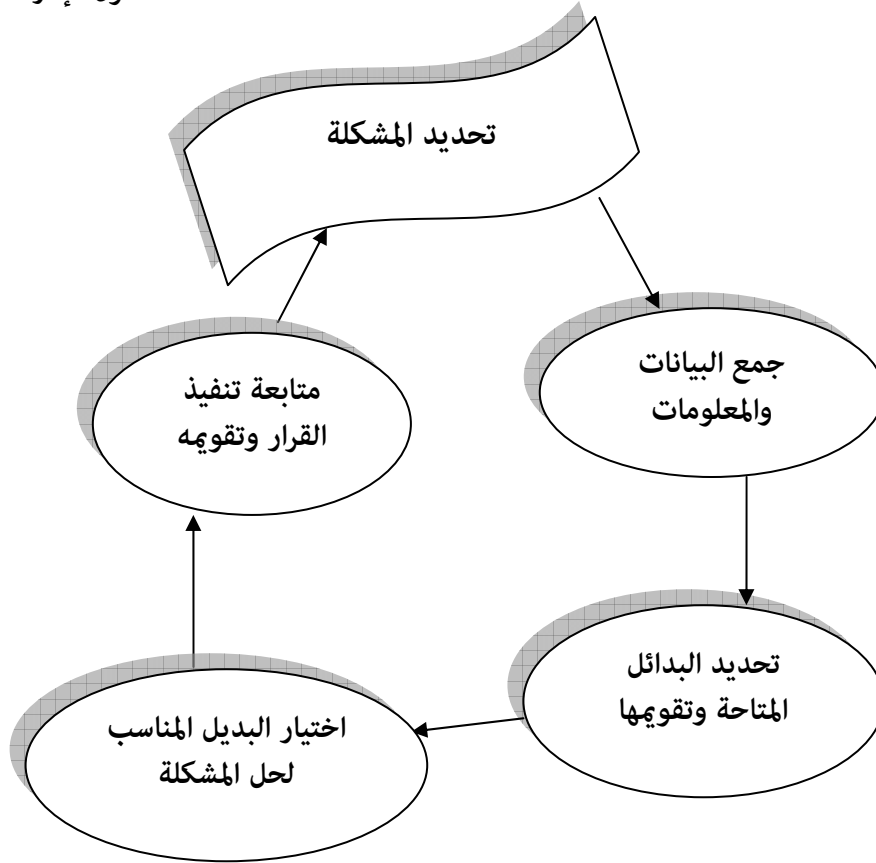
٩. كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

#### المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.



شكل يوضح خطوات اتخاذ القرار

#### الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

الأمر الشائع أن يكون المدير هو الشخص المنوط به عملية اتخاذ القرار ولكن من الصعوبة أن يقوم شخص باتخاذ قرار جيد وكامل بمفرده دون مساعدة الجماعة التي يعمل معها لأن مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار الذي يعرف بالأسلوب الجماعي يعد من أفضل الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار والشرط الأساسي في ذلك أن يتم



اختيار هذه الجماعة التي تعين المدير في اتخاذ القرار بصورة مدروسة وعلمية وأن توفر لهم الظروف السليمة التي تمكنهم من القيام بدورهم على أكمل وجه.

#### مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار :

١. مزيد من المعلومات والمعرفة.
٢. تنمية عدد اكبر من البدائل.
٣. فهم وقبول للقرار النهائي.
٤. تنمية المهارات لدي أعضاء الجماعة.
٥. رفع الروح المعنوية.

#### عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

١. استهلاك الوقت.
٢. تأخر القرار بسبب عدم الاتفاق.
٣. سيطرة فرد أو أكثر علي الاجتماعات.
٤. التركيز الزائد علي تحقيق اتفاق في الآراء.



## الفصل الحادي عشر

### البيئة الإدارية

#### مقدمة

مفهوم البيئة الإدارية.

عناصر البيئة الإدارية.

البيئة الداخلية للإدارة.

البيئة الخارجية للإدارة.

## البيئة الإدارية

### Managerial Environment

#### مقدمة:

تهدف دراسة البيئة الإدارية إلى تحقيق التالي إظهار أهمية البيئة المحيطة بالإدارة بمختلف عناصرها وكيفية تأثيرها على السلوك الإداري وتعميق معنى البيئة و مفهومها وعلاقتها بالعمل الإداري. وتوضيح فكرة العمل الإداري كنظام متكامل و متفاعل مع البيئة المحيطة وإظهار أهم المشاكل التي يمكن أن تترتب عن إهمال العوامل البيئية على العمل الإداري.

#### مفهوم البيئة الإدارية

هي كل ما يحيط بالإدارة من مؤسسات و أفراد و عوامل إنتاج و أي تجمعات تؤثر على الإدارة بشكل مباشر أو غير مباشر. و للإدارة القدرة على التأثير و التحكم في بعض هذه العوامل دون غيرها. و إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على التجانس و التوافق بينها و بين المناخ المحيط. فالإدارة نظام يتكامل ذاتيا و يتفاعل مع البيئة المحيطة.

#### عناصر البيئة الإدارية

قبل أن نسوق العناصر البيئية للإدارة و أهميتها دعنا نسوق مثال قائد السيارة إذ لا بد من أن يقوم بتقدير الحالة الداخلية للسيارة كالوقود و زيت الماكينة ، فاعلية المكابح ، جودة الإطارات وغيرها من الأمور المتعلقة بكفاءة السيارة وقدرتها علي السير ومن ثم ينتقل لتقييم العوامل الخارجية كالمسافة التي يريد قطعها ، طبيعة الطريق ، السرعة

المسموح بها في الطريق والحالة الجوية، وكذلك بيئة الإدارة لها عناصر داخلية وخارجية ويمكن القول أن بيئة الإدارة تنقسم إلى مجموعتين:

١. البيئة الداخلية

٢. البيئة الخارجية

المجموعة الأولى: البيئة الداخلية للإدارة

و تتمثل في مجموعة العناصر البشرية و المادية و المعنوية الموجودة داخل المنشأة و التي تتفاعل فيما بينها في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنشأة إلى السوق، و تعمل على إنجاز الأهداف التي جاءت من أجلها. و للإدارة القدرة على التحكم في البيئة الداخلية. و تمثل البيئة الداخلية المستوى الحضاري و الثقافي للمنظمة. و يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها:

(كل ما تتمتع به المنشأة من إمكانيات و قدرات توظيفها في تحقيق أهدافها).

و للإدارة القدرة على التحكم في عناصر البيئة الداخلية.

و تضم بيئة الإدارة الداخلية العديد من العناصر أهمها ما يلي:

١. حجم المنظمة.

٢. طبيعة الملكية القانونية.

٣. عمر المنظمة.

٤. فلسفة الإدارة.

٥. أنواع الصناعات.

٦. المستويات المختلفة في المنظمة.

١. حجم المنظمة

يتحدد حجم المنظمة من خلال التعرف على عدد العاملين في المنظمة، أو حجم رأس المال، أو المبيعات، أو من خلال أخذ معيار مركب يمثل جميع هذه المعايير. يمكن تصنيف الشركات إلى صغيرة و متوسطة و كبيرة الحجم. تتصف إدارة المنظمة

الصغيرة بالبساطة و عدم التعقيد في هيكلها التنظيمي و في أسلوب إدارتها. و المنظمات الصغيرة الحجم عادة تنتج عدد محدود من السلع و تقل فيها المستويات الإدارية، كما أن درجة التخصص فيها لا تكون عالية. فتجد المدير أو المالك يقوم بمهام متعددة قد تشمل تسويق و إدارة و إنتاج.

## ٢. طبيعة الملكية القانونية

يمكن تقسيم الشركات وفقا لنوع ملكيتها إلى ثلاث أنواع:

### أولاً: شركات الأفراد:

وهي منظمات تكون مملوكة لشخص واحد عادة يديرها بنفسه. و هذا النوع من الشركات ينتشر بكثرة في كثير من الدول مثل محال البقالة ، الخدمات و المهن التجارية.

### و من خصائصها:

١. تمرکز السلطات في يد شخص واحد عادة يكون المالك، و يكون مسئول بالكامل عن كامل قراراته.
٢. يكون لدى المالك الحافز الشخصي للبذل و العطاء و العمل ساعات طويلة من أجل إنجاح المشروع، حيث أن هذا يعتبر نجاحا شخصيا له.
٣. تتصف عملية اتخاذ القرارات بالسرعة و قلة البيروقراطية لأن المدير هو صاحب القرار و هو غير ملزم باستشارة أحد عند اتخاذ قرار إداري ما.

### و من عيوب شركات الأفراد ما يلي:

١. ضعف إمكانياتها المادية و صغر حجم رأس مالها و ذلك لاعتمادها على شخص واحد.
٢. المالك مسئول مسئولية تضامنية عن جميع عن التزامات الشركة، حيث لا يوجد الفصل بين الشخصية القانونية للشركة و شخص مالكيها.

٣. فترة حياة الشركة محدودة بحياة مالكيها.

ثانياً: شركات التضامن:

و تكون مملوكة لشخصين أكثر. و عادة ينص في عقد تأسيسها على نسبة المساهمين في رأس المال، نوع العمل، أسس توزيع الربح و الخسارة، سلطة كل شريك و مسؤولياته.

و من مميزاتها:

أ- زيادة قدرتها المالية لاعتمادها على أكثر من فرد واحد في التمويل.

ب- هناك تنوع في الخبرات الإدارية.

و من عيوبها:

أ- المسؤولية التضامنية و المشتركة للملاك عن ديون الشركة و التزاماتها.

ب- عدم وضوح توزيع الصلاحيات لدى الشركاء.

ت- تصفية الشركة و حلها تكون بانسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

ث- ارتباطات و التزامات أحد الشركاء تكون ملزمة للآخرين.

ثالثاً: الشركات المساهمة:

وقد تكون شركات مساهمة خصوصية حيث يكون باب المساهمة فيها مقفل و محصور في عدد محدود

من الأفراد، أو شركات مساهمة عامة يسمح بإصدار أسهم و الاكتتاب فيها من قبل الجمهور.

و من أهم خصائص هذه الشركات ما يلي:

أ- للشركة شخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية مالكيها، يمكن لها أن تقاضي و تتقاضى كشخص قانوني

مستقل. كما أن التزامات الشركاء في حالة خسارة الشركة تكون فقط بقيمة مشاركتهم في رأس المال.

ب- يمكن أن تمتد حياة الشركة لفترة زمنية طويلة، فحياتها لا ترتبط بحياة مالكيها.

ت- لا تعتمد الشركة على الملاك فقط كمصدر للإدارة أن الإنتاج و بالتالي قدرتها على توفير المهارات و الكفاءات في مختلف الأعمال تكون أكبر.

ث- لدى الشركة قدرات مالية كبيرة و ذلك لتعدد الشركاء. كذلك للشركة مركز مالي جيد و هذا يعزز من قدرتها على الاقتراض.

**أما أهم العيوب فهي كالآتي:**

أ- تتصف عملياتها بالبيروقراطية و طول إجراءات اتخاذ القرار و هذا قد يؤدي إلى إضاعة فرص في الاستثمار و التسويق تحتاج إلى سرعة البث فيها.

ب- تعقيد الهيكل التنظيمي للشركة و عدم وضوح الصلاحيات في الكثير من الحالات.

### ٣. عمر المنظمة

الشركات الحديثة النشأة تكون ذات تجربة محدودة و غير متمرسة بما فيه الكفاية في الإدارة، و هي لم تستقر بعد بدقة في أهدافها و اتجاهاتها. أما الشركات القديمة فتكون أهدافها قد حددت بدقة و طاقمها الإداري له رؤيا واضحة و صلاحيات محددة و هذا يساعد في عمليات الضبط و المراقبة بصورة أفضل.

### ٤. فلسفة الإدارة

يقصد بفلسفة الإدارة قناعاتها و مواقفها تجاه المتغيرات و عوامل الإنتاج و أساليب الإدارة. و من أهم عناصر هذه الفلسفة ما يلي:

أ- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة و استحداث أساليب للتعامل مع مكوناته.

ب- السعي إلى استيعاب التكنولوجيا الحديثة و الإيمان بأهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

ت- الاستخدام الذي لتكنولوجيا المعلومات و إعادة رسم و هيكلية التنظيمات و الأساليب الإدارية وفقا لذلك.

ث- الاعتراف بمفهوم الجودة الشاملة كمفهوم شامل يغطي كافة نواحي العمل الإداري.



ج- ضرورة إدراك أن العالم وحدة واحدة منفتح على بعضه البعض، و يجب الخروج من الحيز الإقليمي في التعامل إلى الحيز العالمي.

ح- إدراك أهمية العميل و الإيمان بأنه دائماً على حق و يجب السعي دائماً إلى إشباع حاجاته و رغباته.

خ- الاهتمام بأهمية العنصر البشري للمنظمة و ضرورة النظر إليه كأصل و ليس كتكلفة.

إن قنوات الإدارة و موقفها تجاه هذه العناصر السالفة الذكر تؤثر بالتأكيد في أساليبها و ممارساتها الإدارية.

## ٥. أنواع الصناعات

تؤثر نوعية الصناعة في نوعية الأنشطة و الأعمال الداخلية فيها. فقد تكون الصناعات استخراجية، تحويلية، صناعات يدوية، تجميعية، صناعات الخدمات. فالهيكل التنظيمي و تفويض السلطات و طريقة اتخاذ القرارات تختلف في هذه الصناعات و ذلك لاختلاف أهدافها والأنشطة التي تقوم بها. فقد تكون بعض هذه الصناعات كثيفة رأس المال و قد تكون كثيفة العمالة و هكذا.

## ٦. المستويات المختلفة في المنظمة

تنقسم المستويات الإدارية في المنظمات إلى ثلاث مستويات:

١. الإدارة العليا.

٢. الإدارة الوسطى.

٣. الإدارة الدنيا.

**أولاً: الإدارة العليا:**

و هي تمثل قمة الهرم في التنظيم و مسؤولياتها وضع السياسات الرئيسة للمنظمة، و تحديد الأهداف العامة للمنظمة، و إعداد الخطط الإستراتيجية، و تقديم القيادة السليمة للمنشأة.

#### ثانيا: الإدارة الوسطى:

تقوم هذه الإدارة بوضع السياسات التنفيذية الخاصة بالمشاكل و الأمور اليومية، و هذا يتطلب الانسجام و التنسيق بين مستويات التنفيذ في أقسام المنظمة. و تمثل الإدارة الوسطى دور حلقة الوصل بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا. فلا بد أن تترجم الخطط طويلة الأجل المعدة من قبل الإدارة العليا إلى خطط متوسطة المدى تعدها الإدارة الوسطى و تنفذها الإدارة الدنيا.

#### ثالثا: الإدارة الدنيا (التنفيذية):

تقوم بمراقبة التنفيذ اليومي لأعمال الشركة من إنتاج و تسويق أو تخليص أمور روتينية. و يتم الوصول على مستوى هذه الإدارة إلى أكثر الأمور تفصيلا من حيث إجراءات العمل. فلا بد أن تترجم الخطط متوسطة المدى إلى خطط تفصيلية قصيرة المدى. و يكون المديرين هنا منهمكين أكثر في الأعمال الروتينية. كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي إلى أعلى كلما قل الاهتمام بالأمور الروتينية و التنفيذية و زاد الاهتمام و التركيز على القضايا الإستراتيجية. بينما تهتم المستويات الدنيا في التنظيم في القضايا الروتينية والتنفيذية و هذا بالتأكيد ينعكس على المهارات المطلوبة.

#### المجموعة الثانية: البيئة الخارجية للإدارة :

و هي كل ما يحيط بالمنشأة من مؤسسات و كيانات تؤثر على عملها بشكل مباشر أو غير مباشر. و تنقسم البيئة الخارجية للإدارة إلى البيئة العامة General Environment و بيئة النشاط Task Environment.

#### أولاً: البيئة العامة General Environment

تمثل البيئة العامة جميع العوامل و القوى الخارجية التي تؤثر في المنظمة. و التأثير قد يكون مباشر أو غير مباشر. و يمكن حصر البيئة العامة في خمس قوى متميزة و هي:

١. العوامل السياسية و القانونية.

٢. النظام الاقتصادي.

٣. البيئة العالمية.

٤. البيئة التكنولوجية.

٥. الثقافة الاجتماعية.

#### ١. العوامل السياسية و القانونية

وهي القوى و العوامل المرتبطة بالنظام السياسي السائد في البلد، هل هو نظام ديمقراطي قائم على التعددية السياسية و حقوق الإنسان، أم نظام متسلط لا يوجد فيه حرية فكرية. كذلك مدى توفر الاستقرار السياسي يؤثر على العملية الإدارية بأكملها. كذلك تتأثر إدارة الشركات بحجم التدخل الحكومي في الاقتصاد و دور الحكومة في الاستثمار، و مدى وجود الشفافية في معاملة الحكومة للقطاع الخاص، و هل تعطى فرص متكافئة للقطاع الخاص أم لا. فهناك بعض الدول على سبيل المثال لا تسمح للمستثمر الأجنبي بالاستثمار إلا بالمشاركة مع مستثمر وطني.

#### ٢. النظام الاقتصادي

النظام الاقتصادي السائد في البلد سواء أكان نظام يقوم على اقتصاد السوق و حرية التجارة، أم نظام يقيد الملكية و يفرض قيود على عمليات الاستيراد من الخارج. بالتأكيد أي من هذه السمات تؤثر على الشركات العاملة في البلد. كذلك الأداء الاقتصادي للدولة يؤثر على القرارات الإدارية للشركات. مدى وجود انكماش اقتصادي أم نمو، العجز في الميزان التجاري، معدلات التضخم أو الانكماش، الدخل القومي و غيرها من المؤشرات الاقتصادية كلها تؤثر على السلوك الإداري. على سبيل المثال، في فترات التضخم تضطر المنظمات إلى دفع نفقات أكبر لمدخلاتها، أما في مرحلة النمو الاقتصادي، فان معدل هذا النمو هو العامل المحدد لحجم الطلب على

منتجات المنظمة. و تؤثر معدلات الفائدة في تحديد تكلفة الأموال للمنظمة، "كم تدفع في سبيل الحصول على الأموال اللازمة". كذلك تؤثر معدلات البطالة على مدى توفر العدد الكافي من الموظفين للشركة، فإذا كان معدل البطالة مرتفعاً، فمعنى ذلك أن المنشأة يكون لديها القدرة على إيجاد موظفين بصورة سهلة و أجور منخفضة، بخلاف لو كان معدل البطالة منخفضاً، فهنا تكون المنظمة مجبرة على دفع أجوراً أعلى لتشغيل العمالة المناسبة.

### ٣. البيئة العالمية:

كما ذكرنا سابقاً لم تعد الشركات تعمل في بيئة مغلقة محمية من المنافسة القادمة عبر الحدود cross-boarders competition. إن القوى العالمية المتمثلة في التطور الهائل على صعيد الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و التجارة الإلكترونية و العولمة تؤثر على العديد من النواحي مثل الأسعار، و مستوى الجودة، أنماط الإنتاج و الاستهلاك. فلا بد للشركات أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات العالمية، و على الإدارة أن تفكر عالمياً و تتصرف وفقاً لحاجة البيئة المحلية Think Local and Act Global لقد استفادت شركة نستله من الأسواق المفتوحة و أدركت منذ زمن بعيد أن سويسرا البلد الذي تعمل فيه صغير و لا يمكن أن يكون سوقاً كافية، و من ثم أصبحت من أوائل الشركات متعددة الجنسيات.

### ٤. البيئة التكنولوجية:

يعتبر المستوى التكنولوجي السائد و التطورات المتتالية على الصعيد التكنولوجي من العوامل المهمة و المؤثرة على السلوك الإداري للمنظمة. فالقوى التكنولوجية تؤثر في قرارات الإدارة الاستثمارية. إن معدل التغير التكنولوجي في مجال الكمبيوتر و استخداماته في عملية صنع القرارات و نظم المعلومات و نظم الإنتاج أحدث تغييرات

جذرية في أماكن العمل. إن استخدام نظم الإنتاج الآلية مكن من إنتاج منتجات بكميات كبيرة و بتكاليف أقل و مستوى جودة مرتفع و بعدد قليل من الموظفين.

#### ٥. الثقافة الاجتماعية

لا تنشأ المنظمة و تنمو في فراغ بل هي كائن حي لا تنعزل عن المجتمع الذي توجد فيه، فالمنظمة تؤثر و تتأثر بمجتمعها. و العاملون فيها ما هم إلا جزء من هذا المجتمع يكونون معه قيمة و معايير التي تحدد نمط سلوكهم في المنظمة. إن طبيعة ثقافة المجتمع تؤثر في سلوكيات المنظمة و إدارتها سواء أكانت بشكل إيجابي أم سلبي.

تتكون ثقافة المجتمع من القيم و المعايير السلوكية و العادات و المعتقدات الدينية و القيم المختلفة، مثل تقدير الحرية الفردية و احترام الوالدين و تقدير الكبير و غير ذلك. كل هذه القيم تنتقل إلى الفرد و ترسخ في ذهنه و تؤثر على سلوكه عن طريق العائلة و المدرسة و الأصدقاء و المسجد و وسائل الإعلام. تختلف الثقافات من مجتمع إلى آخر و من وقت لآخر بل أنها في المجتمع الواحد تختلف بين المدينة و القرية و الأغنياء و الفقراء و المتدينون و العلمانيون مثلاً.

الفرد لا يستطيع أن يكتشف طبيعة عاداته و هل هي مختلفة عن عادات الآخرين إلا من خلال الاحتكاك بالآخرين. عادة يسود الاعتقاد عند الكثيرين أن عاداتهم هي أفضل العادات و أن المجتمعات الأخرى لا بد أن تتشبه بهم. و لكن الصحيح هو، لا يستطيع أن يجزم أن ثقافته أفضل من ثقافات الآخرين. فهناك بالتأكيد تتميز كل ثقافة بقيم في بعض النواحي أفضل من غيرها. فعند العرب القيم الدينية، و عند الغرب عنصر الوقت و الدقة في المواعيد.

و لثقافة الفرد تأثير مؤكّد على نمط الإدارة التي يتبناها في المنظمة. فالإدارة ما هي إلا نمط من أنماط السلوك الإنساني بما ينطوي عليه من إشراف و توجيه و قيادة يختلف من شخص لآخر.

و بالرغم من اختلاف نظم و أساليب الإدارة من منظمة لأخرى و من مجتمع لآخر، إلا أن وظائف الإدارة متماثلة في قواعدها العامة و الاختلاف يكون في التطبيق فقط. سوف يتم التطرق إلى الثقافة و أثرها على الإدارة و ذلك بمزيد من التفصيل لاحقاً.

#### ثانياً: بيئة النشاط:

تشكل بيئة النشاط أهمية خاصة للمنشأة، وهي جزء من بيئة الإدارة الخارجية. و تتكون من العناصر البيئية ذات التأثير على المنظمة. و تتكون بيئة العمل من العناصر التالية:

١. اتجاهات الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة

٢. الوضع التنافسي في السوق

٣. العملاء

٤. النقابات

٥. الموردون

٦. الشركاء.

#### ١. اتجاهات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة

يقصد بذلك الصناعة أو المجال المتخصص الذي تنتمي إليها الشركة مثل قطاع الصناعات الغذائية، الأدوية، القطاع السياحي و هكذا. الاتجاه العام للصناعة يتعلق، بحالة النمو و الازدهار أو الانكماش في حركة الصناعي الذي تنتمي إليه الصناعة، معدلات نمو الطلب على مختلف السلع و الخدمات، أداء الشركات المختلفة، معدلات إنشاء شركات جديدة، متوسط أسعار الأسهم، الأرباح و الخسائر التي تحققها الشركات المختلفة، معدلات الفشل في السوق. إن التغيرات الحاصلة في حجم و حركة التعامل في السوق المحلي و من ثم التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لها و مدى ما تحمله من فرص و مخاطر للمنشأة يؤثر على قراراتها الإدارية.

## ٢. الوضع التنافسي في السوق

و تشمل التعرف على المركز التنافسي للمنافسين العاملين في نفس الصناعة و في نفس السوق بهدف تحديدهم و التعرف على ممارستهم و أساليبهم. كل هذا يفيد الإدارة في التعرف على حصتها السوقية و مدى تأثير المنافسين على أداء الشركة.

**أهم العوامل التي يشملها تحليل المنافسة ما يلي:**

أ- تحديد الحجم النسبي للمنافسين، و يشمل حجم المبيعات، الإنتاج، تنوع الإنتاج الإمكانيات المالية و غيرها.

ب- الشرائح السوقية الموجودة مثل تقسيم المجتمع إلى متعلمين و غير متعلمين، كبار و صغار.

ت- الخطط و البرامج و الاستراتيجيات المطبقة من قبل المنافسين.

ث- معرفة مصادر التفوق النسبي للمنافسين. فقد يكون التفوق في السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع.

## ٣. العملاء

هم الأفراد أو الشركات أو الجماعات التي تشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة. و قد يكون العميل بالنسبة للمنظمة المستهلك النهائي، و هو الشخص الذي يستعمل السلعة أو الخدمة. و في بعض المنظمات يكون العميل هو الموزع أو الوكيل. أمثلة على ذلك، مطعم الوجبات السريعة ماكдонаلد حيث يبيع مباشرة إلى المستهلك النهائي. أما شركة كوكاكولا فهي لا تبيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك النهائي بل من محلات السوبر ماركت أو المطاعم أو البقالات الصغيرة و غير ذلك.

و يمثل العملاء أحد القوى الرئيسة التي تؤثر على نجاح المنشأة أو فشلها. حيث لم تعد الشركات الحديثة تسعى إلى بيع ما يمكن إنتاجه، بل تنتج ما يمكن بيعه. فلا بد للشركة أن تعي حاجات المستهلك جيدا ثم تعمل على إشباعها.

#### ٤. النقابات

تمثل النقابات العمالية جزءاً هاماً من بيئة نشاط المنظمة. و تمثل النقابة تنظيم عمالي مهمته الأساسية الدفاع عن حقوق العاملين المتمثلة في الأجور، المعاملة اللائقة من قبل الإدارة، الحماية من الطرد الغير عادل و غير ذلك. فلو عرفنا أن الأجور تمثل أكثر من ٦٠% من التكلفة الكلية للمنشأة، فمعنى ذلك أن قوة النقابة في المساومة مع المنظمة لا يمكن تجاهلها.<sup>١</sup> و تحاول المنظمات جاهدة إغراء العاملين و إقناعهم بشتى الطرق بعدم تنظيم نقابات و ذلك من أجل إعطاءها مرونة أكبر في تعاملها مع العاملين فيها.

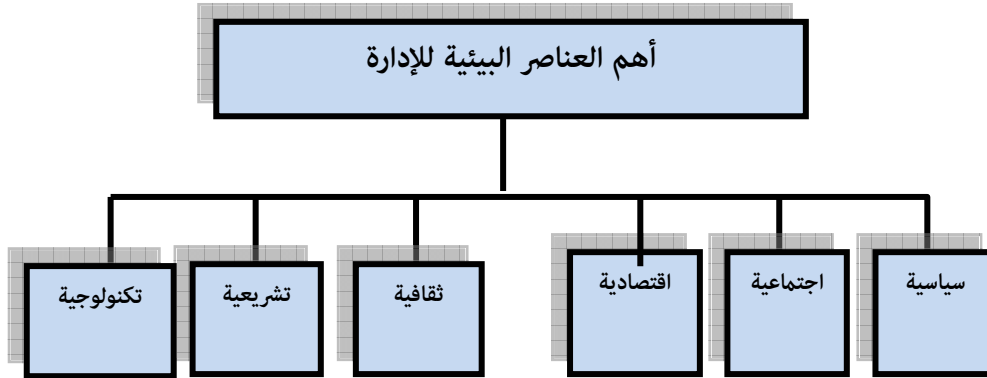
#### ٥. الموردون

يمثل الموردون المنظمات و الأفراد الذين يزودون المنظمة باحتياجاتها من المدخلات. على سبيل المثال، قد يحصل مطعم لماز على الخبز من مخابز الأمل، و قد تحصل شركة هجو للمقاولات على البويات من شركة الجزيرة للبويات . أن أسعار التوريدات، و مدى التزام المورد، و جداول التسليم، و شروط الدفع، و مستوى الجودة، كل ذلك يعد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان في إدارة المنشأة.

#### ٦. الشركاء و التحالفات

تلجأ العديد من الشركات إلى التحالف مع شركات أخرى منافسة، و هذا يعود إلى عوامل عدة و منها:  
أ- التحالف يؤدي إلى تكوين شركات ذات ثقل كبير في السوق يعزز و يقوي قدرتها التنافسية،  
ب- تقليل حدة المنافسة بينهما و اقتسام كلا من المخاطر و الأرباح.  
أهم العناصر البيئية التي تتفاعل معها الإدارة و تتأثر بها





### مثال تطبيقي:

مصنع العتيبي للسيراميك وعلاقات المصنع: الداخلية و الخارجية

يمكن تصنيف بيئة الإدارة في هذا المصنع إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: البيئة الداخلية للمصنع :

وتشمل

١. جميع الموظفين و الإداريين العاملين في المصنع، أمثال السائقين، المهندسين، المحاسب، مدير التسويق.
٢. الآليات المستخدمة في نقل المواد الخام، خلاطات، بلدوزر وأجهزة الكمبيوتر وغيرها .
٣. المواد الخام هي الاسمنت، للخرسانة، الوقود و المحروقات.
٤. المباني و الأثاث.
٥. الهيكل التنظيمي للمصنع و الذي يوضح من مسئول أمام من، من يكتب لمن، السلطة و المسؤولية لكل موظف في المصنع، كيفية التصرف في حالة حدوث مشكلة ما. و يعتبر الهيكل التنظيمي الذي يجسد من خلال الخريطة التنظيمية مهم جدا لأي

منشأة لأنه يساعد في ترتيب عناصر الإنتاج بالصورة التي تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها.

٦. الوظائف و الأنشطة التي يحتاجها المصنع مثل، المحاسبة، التوظيف، التدريب، خلط و إنتاج السيراميك و الصيانة.

٧. الأنماط و الإجراءات المتبعة لتأدية الأعمال. مثال، إجراءات و شروط البيع على الحساب، إجراءات التسويق للسيراميك

### المجموعة الثانية: البيئة الخارجية للمصنع

و تشمل:

#### ١. الوضع الاقتصادي العام في المملكة العربية السعودية:

مستوى الأداء الاقتصادي في السعودية (معدل البطالة، مستوى التضخم، النمو الاقتصادي، الفائض و العجز في الميزان التجاري، معدل دخل الفرد) يؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج ومستوى التشغيل، عدد الموظفين في المصنع. إن الوضع الاقتصادي العام في السعودية يؤثر على قدرة المنشأة في تحقيق أهدافها.

#### ٢. اتجاهات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة:

مستوى الأداء لصناعة البناء في السعودية (ازدهار أم انكماش)، حجم الاستثمارات الكلية في مصانع السيراميك، حجم الاستثمارات الجديدة في صناعة البناء في السعودية، معدلات الأرباح المحققة في صناعة السيراميك، معدلات الإنتاج السنوية في إنتاج السيراميك، حالات التطور التكنولوجي في صناعة السيراميك. كل هذه العوامل تؤثر على قرارات إدارة مصنع السيراميك في السعودية فقد يكون القرار الإداري الاستثمار في آلات جديدة أو زيادة القدرة الإنتاجية للمصنع. و قد يكون القرار الإداري تخفيض عدد العمال في المصنع و تخفيض المنسوب من المواد الخام في المخازن.

#### ٣. الوضع التنافسي في السوق السعودي:

مدى قوة و ضعف المنافسين في صناعة السيراميك في السوق المحلية السعودية ، مصادر التفوق النسبي للمنافسين كالسعر، الجودة، الضمانة، و خطط و برامج المنافسين التسويقية و التطويرية كلها تؤثر على إدارة مصنع السيراميك و تتحكم في الخطط المنوي تبنيها.

#### ٤. الأجهزة و المؤسسات الحكومية في السعودية .

و تشمل كل المؤسسات الحكومية و الغير حكومية و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المصنع، مثل جمعية مصانع السيراميك ، هيئة المواصفات و المقاييس السعودية ، وزارة الصناعة، الشؤون الجمركية و الضريبية، وزارة البيئة، الغرفة التجارية، وزارة التجارة و الاقتصاد. يجب على مصنع السيراميك أن يراعى شروط و طلبات هذه الجهات المعنية من أجل التمكن من البقاء و العمل.



## الفصل الثاني عشر

### الإدارة الالكترونية

#### مقدمة

- تعريف الإدارة الإلكترونية.
- أهداف الإدارة الالكترونية .
- الإدارة التقليدية .
- خطوات سير العمل في الإدارة الالكترونية
- أنماط الإدارة الإلكترونية .
- عوامل النجاح في الإدارة الالكترونية
- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- أمن المعلومات .
- معوقات الإدارة الإلكترونية.

## الفصل الثاني عشر

### الإدارة الإلكترونية

#### مقدمة

قد شهد التاريخ كثير من المتغيرات ومن أهمها: الثورة الزراعية ثم الثورة الصناعية ثم الثورة المعلوماتية ، وقد بدأت الثورة المعلوماتية في منتصف القرن الميلادي المنصرم عندما تم اختراع جهاز الحاسب الآلي. أعقب ذلك ظهور شبكات الحاسب الآلي في السبعينيات الميلادية. ثم الشبكات المحلية في الثمانينات. وفي التسعينيات الميلادية ظهرت شبكة الإنترنت العالمية.

#### تعريف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية مصطلح إداري يقصد به:

( مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط ونتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير ).  
والمستفيد هو المراجع في الدوائر الحكومية، أو العميل لدى الشركات التجارية، أو الموظف في أي منشأة.

#### أهداف الإدارة الإلكترونية

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع. فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسئولون في المنشأة في نهاية المشروع. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

١ . تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال ٢٤ ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

٢. صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
٣. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
٤. إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
٥. تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
٦. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
٧. زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
٨. الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدانها.

### الإدارة التقليدية

وقبل الدخول في تفاصيل الإدارة الإلكترونية ينبغي إلقاء نظرة على الإدارة التقليدية.

#### خطوات سير العمل في الإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه. وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب. أما خطوات سير العمل فيتم على سبيل المثال كما يلي:

**الموظف الذي يرغب في طلب إجازة عليه أن يقوم بالأعمال التالية:**

١. الحصول على نموذج طلب الإجازة.
٢. تحويل النموذج إلى معاملة وذلك بتعبئة البيانات.
٣. إرسال المعاملة إلى مدير القسم.
٤. موافقة مدير القسم وإرسالها إلى مدير الإدارة.
٥. موافقة مدير الإدارة وإرسالها إلى مدير شؤون الموظفين.
٦. موافقة مدير شؤون الموظفين وإرسالها إلى الموظف المختص بالإجازات.
٧. حفظ المعاملة في الملف.

هذه سبع خطوات لتنفيذ عملية إدارية واحدة من أبسط العمليات الإدارية. ففي حالة ضياع المعاملة في أي مرحلة من مراحل تنقلها فإن هذا يؤثر على نتائج العمل. ولك أن تتخيل - أخي الكريم - إن عشرات أو مئات العمليات الإدارية تتم في اليوم الواحد. بل أن بعض الموظفين يعتمد الاحتفاظ بالمعاملة في مكتبه إلى أجل غير مسمى ويقول كلمته المعروفة: راجعنا غداً. أو بعد أسبوع. أو بعد شهر.

وهناك مجموعة من السلبيات في الإدارة التقليدية منها:

١. تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.
٢. صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
٣. التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
٤. إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو تعمداً.
٥. توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية

أما خطوات سير العمل في الإدارة الإلكترونية فإن المعاملة تبقى في مكان إلكتروني واحد وكل ما في الأمر أن الموظف والمديرين المسئولين يقومون بالكتابة على المعاملة الإلكترونية وإرسالها إلكترونياً عبر الشبكة، ولا يستطيع أي واحد منهم أن يخفي المعاملة. كما أن توقيت الإجراء مدون على المعاملة لا باليوم فحسب بل بالساعة والدقيقة التي تم فيها الإجراء

أنماط الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها. ومن تلك الأنماط ما يلي:



### ١. الحكومة الإلكترونية:

تُعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية. ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة. والعلاقة بين الحكومة والأفراد. والعلاقة بين الحكومة والشركات. والعلاقة بين الحكومة والموظف.

### ٢. التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية. وتُعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

### ٣. الصحة الإلكترونية :

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية. فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى. كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين. فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي. لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

### ٤. التعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.

## ٥. النشر الإلكتروني:

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

### عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة. ومن أهمها:

١. وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة. والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير. كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية والرسالة.
٢. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة. والبعد عن الاتكالية ارتجالية في معالجة الأمور.
٣. التطوير المستمر لإجراءات العمل. ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
٤. التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه.
٥. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
٦. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
٧. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
٨. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
٩. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبار الشخصية.

## مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. ومن تلك المراحل ما يلي:

### ١. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة :

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

### ٢. تدريب وتأهيل الموظفين :

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

### ٣. توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

### ٤. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

## ٥. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

## ٦. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يُطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

## أمن المعلومات

أمن المعلومات هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهددهم المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة وسن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستفيدين.

ومن المعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الإنترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خالياً من برامج الحماية. ونظراً لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخالي من الاختراقات. ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل:

١. التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
٢. التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
٣. تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات.
٤. عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
٥. ينبغي أن تتكون كلمة المرور أو كلمة السر من ست خانات على الأقل، وأن تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام، ويفضل عدم التكرار.
٦. استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.

٧. سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الناس، وتنفيذها وعدم التساهل بها.

أما سلبيات الإدارة الإلكترونية فيمكن أن نذكر منها:

١ - انقطاع التيار الكهربائي، أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة.

٢ - رداءة البرمجيات المطورة، أو ضعف الصيانة البرمجية.

٣ - عدم وجود متابعة وتطوير للتطبيقات البرمجية.

### معوقات الإدارة الإلكترونية

من المسلمات أن أي مشروع يُقام يصاحبه بعض المعوقات، فتارة تكون في سوء التخطيط أو في عشوائية

التنفيذ. ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي:

١ - الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

٢ - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.

٣ - قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.

٤ - التمسك بالمركية وعدم الرضي بالتغيير الإداري.

٥ - النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.

٦ - وجود الفجوة الرقمية بين إناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً عن أبجدياتها.



## الفصل الثالث عشر

### البحث الإداري

- مقدمة.
- مفهوم البحث العلمي. تعريف البحث العلمي.
- مراحل التطور الفكري ومناهج البحث العلمي.
- خصائص البحث العلمي .
- أنواع البحث العلمي.
- أهمية البحث العلمي.
- مناهج البحث العلمي.
- أنواع مناهج البحث العلمي.
- علاقة علم المناهج بالعلوم الإدارية والاجتماعية والقانونية
- طرق البحث الإداري .
- تكامل طرق البحث .

## الفصل الثالث عشر

### البحث الإداري

#### مقدمة

تعتبر عملية دراسة مناهج البحث الصحيحة أمر ضروري على كل باحث أو طالب حيث يتزود كل منهما ويتسلح منذ البداية بطرق ومناهج البحث العلمية الصحيحة المر الذي يقوى ويعمق لديهم القدرة على الاكتشاف والتفسير والفهم والتنظيم واستعمال المعلومات والمعارف بطرق سليمة لذا يجب على الباحث أو العالم العلمي المتخصص أن يلتزم بها ويسير على هديها خلل القيام ببحوثه العلمية في ميدان تخصصه كما تبرز أهمية المنهج في الأبحاث العلمية بل وليس هناك بحث دون منهج دقيق يتناول دراسة المشكلة ويحدد أبعادها وجوانبها ومسبباتها وتأثيرها بما يحيط بها من ظواهر وذلك وفقا للقواعد والحكام التي تتم بها دراسة المشكلة أو الظاهرة على ضوءها ويتم التحكم في حركتها أو توجيهها توجيهها سليما يتماشى ودراسة المشكلة سواء بتعديلها أو إضافة شيء جديد لها أو بإضافة دراسة تحليلية بغرض القضية محل البحث والدراسة.

ومن هنا نطرح التساؤل الآتي: ما هو البحث العلمي؟ وما مفهوم مناهج البحث العلمي؟ وتعتبر مقومات وأجزاء موضوع مناهج البحث العلمي قضية علمية ومنهجية أولية وأصيلة لأي دراسة أو بحث، ومن المقومات والعناصر الأساسية لمناهج البحث العلمي وخصائصه وأنواعه وكذا أهميته وهذا ما سنتناوله في بحثنا هذا ثم نتطرق إلى مفهوم



مناهج البحث العلمي وتطوره مع الفكر الإنساني وتنوعه وعلقتة بالعلوم الاجتماعية والقانونية.

### مفهوم البحث العلمي

لتحديد مفهوم البحث العلمي يجب التطرق إلى تحديد مفهوم العلم أول ثم تحديد مفهوم البحث العلمي. العلم لغة: معناه إدراك الشيء بحقيقته أي كما هو دون زيادة أو نقصان. اصطلاحاً: هو جملة الحقائق أو الوقائع والنظريات التي تزخر بها المؤلفات العلمية أو هو المعرفة المنسقة التي تنشأ عن الملاحظة والدراسة والتجربة لاكتشاف الحقيقة بصورة قاطعة ويقينية. وهناك بعض المفاهيم والمصطلحات التي تقترب من مفهوم واصطلاح العلم وتكاد تختلط به مثل المعرفة. والثقافة والفن ويستحسن الاطلاع عليها ومحاولة معرفة التمييز والتفريق بينها وبين مفهوم العلم حتى يتم تعريف وتحديد مفهوم العلم تحديداً جامعاً مانعاً واضحاً. وللعلم أهداف ووظائف يمكن حصرها فيما يلي:

### الاكتشاف والتفسير:

مثل اكتشاف القوانين العلمية للظواهر الطبيعية عن طريق الملاحظة وإجراء التجارب لتفسير هذه الظواهر والواقع.

### التنبؤ:

أي التوقع العلمي لتطور وسير الأحداث والظواهر الطبيعية كالطقس.

### التحكم والضبط:

عن طريق السيطرة على النتائج وتوجيهها إلى الواجهة المرغوب فيها كالتحكم في مسار الأنهار ومياه البحار والتحكم في الأمراض وضبط السلوك الإنساني وتوجيهه إلى الخير والفضل.

### تعريف البحث العلمي:

وكذلك، عدة تعريفات منها: (هو وسيلة للاستعمال والاستقصاء المنظم والدقيق الذي يقوم به الباحث بغرض اكتشاف معلومات أو علاقات جديدة..على أن يتبع في هذا الفحص والاستعلام الدقيق خطوات المنهج العلمي. واختيار الطريقة والأدوات اللازمة للبحث وجمع البيانات). وكذلك ,

(البحث هو استقصاء دقيق يهدف إلى اكتشاف حقائق وقواعد يمكن التحقق منها مستقبلاً).

### مراحل التطور الفكري ومناهج البحث العلمي

أغلب الدارسين والمحللين الاجتماعيين يميلون إلى تقسيم مراحل تطور الفكر الإنساني إلى ثلاث مراحل كبرى:

#### ١- مرحلة التفكير البدائي:

تعتبر هذه المرحلة أول عهد يدخل فيه الإنسان بتجمعات بشرية ويمارس فيه الحياة الاجتماعية بدافع الفطرة والغريزة للدفاع عن النفس والتصدي لتحديات الطبيعة. وللكتاب والدارسين تطورات مختلفة حول هذه المرحلة فمنهم من يصورها أجمل المراحل الإنسانية التي تمتاز بالمساواة والبساطة والهدوء والتعاون مع الآخرين وعلى عكس هذا يصورها البعض على أنها أبشع مراحل الإنسانية أفراد متوحشون لا يجتمعون إلاً للقتال والفتك ببعضهم، القوي يهلك الضعيف وبين هاتين الصورتين تغلب الإنسان البدائي وواجه الطبيعة بفكره الغرائزي الذي لا يعرف للعيش سيرا فلجأ إلى السحر والكهنة تارة وإلى عبادة الأوثان تارة أخرى.

## ٢- مرحلة التفكير الديني:

عندما عجزت غرائز الإنسان على قيادته في سبيل الرشاد تطلع إلى السماء فتلقى بشائر الرحمة ونزلت عليه الرسل بالديانات فبينت له سبل النجاح وفتحت أمامه آفاق التطور والرقى فأدرك قوانين الطبيعة واكتشف عللها وأسبابها وفرق بين الفضيلة والرذيلة وغاص في بحور العلم فأيقن الحساب والمنطق والطب والحكمة وبرع في فنون الشعر والدب والخطابة فأقام المراكز العمرانية الضخمة وشيد المباني والمدن والقصور باسم القادر المقتدر «الذي خلق فسوّى والذي قَدَّر فهدى».

ويعتبر ابن خلدون مؤسس المنهج العلمي بحيث اقترن اسمه بالمنهج العلمي للبحث في العلوم الإنسانية لعدة قرون قبل بروز علماء الغرب مثل إميل دوركايم، أوغست كونت، فهو يعد بحق أبو المنهجية العلمية في حقول العلوم الإنسانية وواضع أركانها وقواعدها فالتاريخ الذي كان قبله أدبا وأسا طيرا، أصبح مع ابن خلدون علم مشيع ينير ربوع الفكر الإنساني ويرتقي إلى مرتبة سيد العلوم زيادة على أنه هو مؤسس علم العمران البشري أو ما يعرف اليوم بعلم الاجتماع.

## ٣- المرحلة الوضعية:

هي المرحلة التي تستند إلى المنهج التجريبي الذي أرسى قواعده العالم البريطاني "فرنسين بيكون" في كتابه القانون الجديد وتولى الفيلسوف الفرنسي "أوغست كونت"، صياغة هذه النظرية وهي تتجه إلى إقرار قواعد التجربة العلمية وتستبعد من مجال دراستها العلل والسباب التي تكمن وراء الظواهر وندرس الأشياء المادية الموجودة وتستفيد منها القواعد والقوانين وقد جاءت هذه النظرية كرد فعل مباشرة لاستبداد الكنيسة فحررت العقل من جميع القيود الدينية، وإقصاء العامل الديني نهائيا من مجال الفكر والعلم ولقد طغت هذه النظرية على جميع أوجه الحياة الاجتماعية وتفرعت منها اتجاهات تنظر حقول المعرفة في نطاق العلوم الإنسانية ومنها النظرية الوضعية القانونية.

### خصائص البحث العلمي :

للبحث العلمي خصائص عدة تستخلص من التعريفات السابقة أهمها:

-البحث العلمي بحث منظم ومضبوط بعيد عن الصدفة بل هو نشاط عقلي دقيق ومخطط وموثوق النتائج.

-بحث نظري لأنه يستخدم النظر لإدراك النسب والعلاقات بين الأشياء ويخضع للتجريب والاختبار.

-بحث تجريبي يقوم على أساس إجراءات والتجارب على الفرضيات لأنه بدون هذا لا يعد بحثا علميا فالبحث العلمي يؤمن ويغترف بالتجارب.

-البحث العلمي بحث تفسيري لأنه يستخدم المعرفة العلمية لتفسير الظواهر والأمور والأشياء عن طريق مفاهيم مترابطة تسمى النظريات.

-البحث العلمي بحث حركي وتجديدي ينطوي دائما على تجديد وإضافات في المعرفة عن طريق استبدال متواصل ومستمر للمعرفة القديمة بمعارف أحدث وأدق.

-البحث العلمي يمتاز بالعمومية لان المعلومات والمعارف لا تكتسب صفتها العلمية إلا إذا كانت بحوثا معممة وفي متناول أي شخص مثل الاكتشافات الطبية.

### أنواع البحث العلمي

تنقسم وتنوع البحوث والدراسات العلمية إلى عدة أنواع على أساس كيفية معالجتها للحقائق والظواهر وعلى أساس النتائج العلمية التي تتوصل إليها البحوث والدراسات العلمية وكذلك على أساس مدى وقدر المعلومات المحصلة والمتوفرة حول الموضوع محل البحث والدراسة العلمية ونذكر منها:

### أولاً: البحث العلمي ألتنقيبي ألاكتشافي:

يتركز على جميع المعلومات والحقائق التي تساعد الإنسان على معرفة جوهر القضية والباحث فيه ليس ملزماً فيه بالوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وإنما هو مطالب بالتأكد عن دقة المعلومات وصحتها وترتيبها وتصنيفها، مثل: البحث ألتنقيبي الذي يقوم به الطالب لاكتشاف مجموعة مراجع والمصادر المتعلقة بموضوع أو فكرة معينة والبحث الذي يقوم به المؤرخ للبحث عن سيرة إنسانية لشخصية تاريخية، مثل: العلامة، بن رشد، وهذا النوع من البحوث يستعمل بصفة خاصة في معالجة المشاكل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. لأن هذه المشاكل مثل الأمراض التي يعالجها الطبيب فلا يمكن وصف أي دواء ناجح يشفي المريض إلا إذا قام الطبيب بفحص المريض ومعاينته والتأكد من أن حقيقة المرض معروفة لديه، والشرطي مثلاً يبحث عن كل ماله علاقة بالقضية حتى تتجمع لديه جميع الأدلة والشواهد التي تثبت له ماذا جرى فعلاً.

### ثانياً: البحث التفسيري النقدي:

وهذا النوع مكمل للنوع الأول فإذا كانت الحقائق هي الهدف الأساسي للباحث في النمط الأول، فإن الهدف الأساسي للباحث في النمط الثاني هو الوصول إلى نتيجة معينة عن طريق استعمال المنطق والأفكار المتجمعة لدى الباحث وبصريح العبارة فإن الباحث يهتم بترتيب المعلومات وتحليلها، وتوضيح نقاط القوة والضعف التي تتوافر في أية قضية يدرسها الباحث أو يقوم ببحثها، كما أن الباحث يسعى لبراز الطريقة المثلى، لمعالجة المشكلة لحل معين على آخر، ويتعلق هذا النوع من البحوث عادة بتفسير الحقائق لظواهر، للوصول إلى نتائج مثل: البحث عن النظرية السلبية والرابطة لتفسير القاعدة القانونية.

### ثالثا: البحث الكامل:

وهذا النوع الثالث من هذه الأبحاث الذي يجمع بين النوعين السابقين بالإضافة إلى كونه يعتمد على الحقائق والطرق التي تساهم في حل المشكل المطروح ثم اختبار النتائج ويشترط فيه:

١. وجود مشكلة تتطلب حل.

٢. وجود الدليل الذي يتضمن آراء الخبراء في الموضوع.

٣. التحليل العلمي الدقيق للدليل لتقدير مدى ملاءمته للحل وترتيبه من أجل الوصول إلى حقائق وحجج ثابتة وقاطعة.

٤. الحل القاطع والمحدد والمشكلة.

### رابعا: البحث العلمي الاستطلاعي:

وهو يهدف إلى التعرف على المشكلة فقط، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة أو موضوع البحث جديد لم يسبق اكتشافه من قبل أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة أو الموضوع قليلة وضعيفة.

### خامسا: البحث الوصفي والتشخيص:

هو بحث يهدف إلى تحديد سماعة وصفات وخصائص ومقومات ظاهرة معينة تحديدا كميًا وكيفيًا.

### سادسا: البحث التجريبي:

يتحدد مفهوم هذا النوع من البحوث العلمية وهو البحث التجريبي عن طريق التعرف على المنهج التجريبي وهو بحث يقوم أساسا على الملاحظة والتجارب الدقيقة لثبات صحة فروض وذلك باستخدام قوانين عامة لتفسير وضبط وحل المشكلات والظواهر

علميا. هذه هي أهم أنواع البحوث بصفة نسبية ومرنة ويمكن القول أن جل أنواع البحوث العلمية تتكامل وتتساند للوصول إلى أبحاث علمية كاملة وشاملة وقوية.

### أهمية البحث العلمي

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث والتعلم لهي اليوم أشد منها في أي وقت مضى فالعلم والعالم في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المستمدة من العلوم التي تكفل الراحة والرفاهية للإنسان وتضمن له التفوق على غيره، وإذ كانت الدول المتقدمة تولي أهمية كبيرة للبحث العلمي هذا لأنها تعتبر البحوث دعامة أساسية لاقتصادها وتطورها وحضارتها الذاتية وبالتالي تحقيق رفاهية شعوبها والمحافظة على مكانتها الدولية وأمنها القومي. ويعتبر البحث العلمي بمنهج وإجراءاته من أمور الضرورية لأي حقل من حقول المعرفة فقد أصبح الإلمام بهذه المناهج المختلفة والقواعد الواجب إتباعها بدءا من تحديد مشكلة البحث ووضعها بشكل إجرائي ومرورا باختبار منهج وأسلوب لجمع المعلومات وانتهاء بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج من الأمور الأساسية في العلوم الطبيعية والاجتماعية والإنسانية. لذلك أصبحت منهجية البحث العلمي من الأمور المسلم بها في المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث وذلك لمالها من فضل في تطوير وتقديم جميع ميادين العلوم.

### مناهج البحث العلمي

مفهوم مناهج البحث العلمي:

ابتداء من عصر النهضة الأوروبية أصبح للمنهج معنى مفاده أنه طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم وهو وسيلة لتحقيق هدف وطريقة محددة لتنظيم النشاط ومن التعاريف التي قيلت فيه.

### المناهج:

جمع منهج والمنهج لغة يعني طريقة أو نظام كما يعني كيفية أو فعل أو تعليم شيء معين وفقا لبعض المبادئ بصورة مرتبة ومنسقة ومنظمة ومعناها المصطلحي يقصد به الطريق القصر والسلم للوصول إلى الهدف المنشود. ويعني أيضا أنه الطريق المؤدي للكشف على الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة. هو الطريقة أو الكيفية العقلانية المتبعة لتقصي الحقائق وإدراك المعارف أو هو الصيغة أو الأسلوب المتبع في ترتيب الأفكار وعقلنة الفرضيات وإخضاعها للامتحان والتحليل بما يضمن التوصل إلى نتائج معرفية جديدة أو هو فن التنظيم الصحيح للأفكار من أجل الكشف على الحقيقة حينما نكون بها جاهلين أو البرهنة عليها حين نكون بها عاملين كما عرفه «توماس كون» (أنه الطريقة العقلانية المنضبطة لتلقي المعارف وشرح مراحل الدورة العلمية) وحصرها في محطات أربع:

١. محطة الافتراض: التي تشكل انطلق البحث العلمي.
٢. محطة الملاحظة والتأمل: التي تدخل فيها افتراضات الساحة العلمية.
٣. محطة الدراسة والتمحيص: وهي صلب البحث العلمي.
٤. محطة التحقيق: وهي التي تختتم بها الدورة العلمية وتقوي نتائجها ويستقر فيها المنظور العلمي الجديد.

### أنواع مناهج البحث العلمي

لمناهج البحث العلمي أنواع كثيرة ومتنوعة ليس متفق على حصر عددها حيث تطول وتضيق قائمة تصنيف مناهج البحث العلمي من عالم إلى آخر فالبعض يركز على أنواع المناهج الرئيسية والصلبة والبعض الآخر يوسع في عدد المناهج لذا يجب علينا التعرض لكافة التقسيمات والتصنيفات المختلفة.



### أولاً: التقسيمات والتصنيفات التقليدية لمناهج البحث العلمي:

- أ- المنهج التحليلي والمنهج التركيبي والمنهج التحليلي ألاكشافى أو منهج الاختراع: يستهدف إلى الكشف عن الحقيقة أما المنهج التركيبي أو ألتألفى الذى يقوم بتركيب وتألف الحقائق التى تم اكتشافها أو اختراع بواسطة المنهج التحليلى وذلك بهدف تعليمها ونشرها للآخرين:
- ب- المنهج التلقائى والمنهج العقلى التأملى: والمنهج التلقائى هو ذلك الذى يسير فى العقل سيرا طبيعيا نحو المعرفة أو الحقيقة دون تحديد سابق لأساليب وأصول وقواعد منظمة ومقصودة.

### ثانياً: التقسيمات الحديثة لمناهج البحث العلمي:

#### ١- تقسيم هوينى:

إن أنواع مناهج البحث العلمى عند هوينى هى:

- أ- المنهج الوصفى.
- ب- المنهج التاريخى.
- ت- المنهج التجريبى
- ث- المنهج الفلسفى.
- ج- المنهج التنبؤى.
- ح- المنهج الاجتماعى.
- خ- المنهج الإبداعى.

#### ٢- تقسيم ماركيز وهى:

- أ- المنهج الانتروبولوجى.
- ب- المنهج الفلسفى.
- ت- منهج دراسة حالة.
- ث- المنهج التاريخى.

ج- منهج المسح.

ح- المنهج التجريبي.

٣- تقسيم جرد وسكتش:

وتصنف أنواع المناهج عند كل من جرد وسكتش إلى الأنواع التالية:

أ- منهج التاريخي.

ب- المنهج الوصفي.

ت- منهج المسح الوصفي.

ث- المنهج التجريبي.

ج- منهج دراسة الحالة والدراسات إكلينية.

ح- منهج دراسات النمو والتطور والوراثة.

ومن هنا نصل إلى مناهج البحث العلمي الكبرى والأصلية هي:

١- المنهج الاستدلالي.

٢- المنهج التجريبي.

٣- المنهج الجدلي.

٤- المنهج التاريخي.

٥- المنهج الاستقرائي.

### علاقة علم المناهج بالعلوم الإدارية والاجتماعية والقانونية

تعتبر العلوم الاجتماعية (علم الاجتماع - علم السياسة - علم النفس - علم الاقتصاد - العلوم الإدارية) تعتبر هذه العلوم السابقة ميدان أصيل وأساس في ميدان مناهج البحث العلمي مثل بقية العلوم الأخرى الطبيعية والرياضية والطبية ولكن تختلف طرق وأساليب استخدام طرق المناهج العلمية في العلوم الاجتماعية وبدأ تطبيق المناهج العلمية في البحث عليها حيث عارض بعض العلماء والفلسفة استخدام المناهج العلمية في هذه

العلوم وحصرها في العلوم التجريبية وأهم الفوارق التي من أجلها استبعد العلوم الاجتماعية عن طريق المناهج العلمية هي:

- عدم وضوح ودقة المصطلحات المستعملة في العلوم الاجتماعية فهي مطاطية مرنة في حين نجد السمة المستعملة في العلوم الطبيعية أن مصطلحاتها ثابتة وجامدة الأمر الذي يكسبها الدقة والوضوح.

١. تعقد الظواهر الاجتماعية وتشابكها لن الظاهرة ترتبط بكثير من العوامل الجانبية وكله متشابهة ومتداخلة ويصعب فك أجزاءها وبالتالي ل نصل إلى نتائج مضبوطة.

٢. صعوبة إجراء التجارب على الظواهر الاجتماعية وصعوبة الوصول إلى قوانين اجتماعية ثابتة نظرا لشدة تغير الظواهر الاجتماعية المستمرة.

٣. صعوبة حذف العامل النفسي الذاتي في الدراسات الاجتماعية لكون الإنسان هو عنصر من عناصر الظاهرة المدروسة فهو الخصم والحكم في نفس القضية مما يجعل البحوث ل تتسم بالحياد والموضوعية.

بينما يجري أنصار استخدام المناهج العلمية في بحث علوم الاجتماعية غير ذلك وعلى رأسهم الفرنسي إميل دوركايم حيث أكدوا أن للظاهرة الاجتماعية وجود حقيقي ويمكن دراستها على أنها شيء من أشياء وأنه يمكن استبعاد العامل النفسي والذاتي في هذه الدراسات، فالظاهرة ل تقهر الفرد بل يمكنه الاستقلال في قراراته غير أن ذلك ل يزال يثير جدل لوجود عوامل ثلاثة مؤثرة في الباحث وهي (عامل المجتمع، عامل مركز البحث العلمي، الذي ينتمي إليه الباحث، عامل يتعلق بالباحث نفسه والوسط الثقافي، والديني). إن الاستفادة من معطيات العلوم الاجتماعية في دراسة القانون من أجل اكتشاف الظواهر وتفسيرها والتنبؤ بها ومن ثمة فإن علم القانون يخضع إلى مناهج البحث العلمي التي تطبق على باقي العلوم الاجتماعية مع نوع من التخصص والتكيف والملائمة وما يتناسب وخصوصيات العلوم القانونية كما أن

مناهج البحث العلمي تختلف قائمتها من علم لآخر في عددها وأنواعها وعلى العموم يمكن حصر مناهج البحث العلمي في العلوم القانونية في:

المنهج الاستدلالي.

المنهج التجريبي

المنهج التاريخي.

المنهج الجدلي.

### طرق البحث الإداري

يمكن للباحث في مجال الإدارة أن يلجأ إلى أنواع مختلفة من طرق البحث والتي يمكن أن نطلق عليها طرق البحث الإداري أهم هذه الطرق هي:

#### أولاً: طريقة فحص الوثائق:

يلجأ الباحث في هذه الطريقة إلى الوثائق المكتوبة مثل النصوص القانونية أو اللوائح الإدارية أو المنشورات والعقود الإدارية وغير ذلك من الوثائق التي يستخرج منها الباحث الحقائق الإدارية، ويقف على ما يريد من أحوال الإدارة. يقوم الباحث برصد عناصر الحقائق التي تتضمنها الوثائق ثم يتولى تحليلها وإيجاد الأسباب والمبررات التي تفسرها.

#### عيوب طريقة فحص الوثائق:

أن طريق فحص الوثائق ليست دائماً جيدة وتوجد بعض الأسباب التي تنقص من أهميتها

١. قد يرفض المسئولون في الإدارة السماح بالاطلاع على ما تحت أيديهم من وثائق.

٢. يحرم القانون الاطلاع على بعض الوثائق السرية إلا بإذن خاص.

٣. قد يعتمد بعض المسئولين إلى تزوير بعض الوثائق المعدة للنشر.

٤. يعد الحصول علي المعلومات الموثقة الكاملة الصحة أمرا صعبا معقدا في اغلب الدول.

#### ثانيا: طريقة الاتصال بالمسؤولين:

وتتلخص هذه الطريقة في محاولة الحصول علي المعلومات المتعلقة بموضوع البحث الإداري عن طريق وضع بعض الأسئلة أو إجراء الاتصالات الشخصية أو التحقيقات، وقد تمكن هذه الطريقة , إذا أحسن استخدامها، من كشف المعلومات التي تسقطها أو تزيفها الوثائق , ويعتمد نجاح هذه الطريق في الأخذ بالأسباب التالية :

١. يجب أن يشمل نطاق من يستقي منهم المعلومات كافة من يتصل بهم موضوع البحث.
٢. يجب أن يتفهم الباحث الحالة النفسية والاجتماعية لمن توجه إليه الاستفسارات.
٣. علي الباحث لن يتجنب تدوين أسماء من يستجوبهم أو أن ينسب بعض المعلومات إليهم.

#### ثالثا: طريقة دراسة الحالة :

وتتمثل هذه الطريقة في بحث حالة ملموسة - كحالة انخفاض الإنتاج أو قلة المبيعات أو تأخر الموظفين عن مواعيد عملهم، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في كالتالي:

- الخطوة الأولى : اختيار الباحثين.
- الخطوة الثانية : تحديد المشكلة.
- الخطوة الثالثة : تجميع المعلومات.
- الخطوة الرابعة : دراسة المعلومات.
- الخطوة الخامسة : اقتراح الحلول.
- الخطوة السادسة : مناقشة المشكلة.

أي انه وبعد الانتهاء من هذه الدراسة يجتمع الباحثون لمناقشة المشكلة جماعيا وهم علي علم بأسبابها ونتائج بحثهم والحلول المقترحة بحيث يرصدون مزايا وعيوب كل مقترح للحل علي حدي. تلي هذه الخطوة الأخيرة وهي:

**الخطوة السابعة:** اختيار الحل الأمثل.

وذلك بعد مناقشة كل المقترحات وتقييمها وبراز عيوب كل منها ومزاياها واختيار أقلها عيوباً.

### **تكامـل طرق البحث**

أن الطرق الثلاثة التي تطرقنا لها والمتمثلة في طريقة فحص الوثائق – طريقة الاتصال بالمسؤولين – طريقة دراسة الحالات، لابد من أن تتكامل وتمتزج ببعضها لتكمل كل منها ما يكون من قصور في الطريقة الأخرى فالمعلومات ألتحصلة من الوثائق يمكن أن تدعم بالمعلومات المستقاة من استفسارات الإداريين وان استخدام طريقة دراسة الحالة وما تتضمنه من مناقشة وجدال قد تكشف كثير من الحقائق التي يعجز الباحث عن إيجادها من الوثائق أو من أي مصدر آخر.

### **استشارات المراجع الإدارية العلمية :**

لابد من الرجوع إلي المؤلفات العلمية في مجال الإدارة من كتب أو مقالات أو الدوريات العلمية في علم الإدارة وآراء العلماء المعروفين في هذا المجال، وذلك لان كل الطرق سابقة الذكر طرق ميدانية ويجب تكملتها باستشارة المراجع العلمية.

### **عرض نتائج البحث:**

يتعين علي الباحث بعد انتهاء من إجراء البحث الإداري عرض النتائج التي تحصل عليها بصورة واضحة يسهل فهمها من جانب من تعرض عليه ويتضمن العرض عناصر ثلاثة:

#### العنصر الأول:

##### المقدمة :

وتتناول التعريف بالموضوع محل البحث وبيان أهميته لتشجيع المطلع علي قراءة الموضوع وفهم ما جاء فيه.

#### العنصر الثاني:

##### جوهر الموضوع:

يتمثل في عرض الحالة موضوع البحث بجوانبها المختلفة ورسم صورة كاملة لها ثم محاولة تفسيرها.

##### العنصر :

##### الثالث الخاتمة:

وتتضمن موجزا مختصرا للبحث ينتهي بالتوصيات والنتائج المستخلصة من الدراسة وما تحتويها من حلول للمشكلة محل البحث والمفاضلة بينه هذه الحلول.

##### الاستعانة بالأشكال والصور التبسيطية:

يمكن أن يكون عرض نتائج البحث الإداري في شكل صور أو أشكال مبسطة يسهل إدراكها وفهمها كاستخدام:

##### الجداول:

في الحالات التي تترجم فيها البيانات إلي أرقام.

##### الرسوم البيانية:

وتستخدم في الحالات التي يراد فيها بيان مدي الارتفاع أو الانخفاض الذي يصيب مقدار احد عنصرين بتغيير في حال تغير مقدار العنصر الآخر , وذلك عن طريق تمثيل العنصرين بمحورين يطلق علي الأول عادة المحور السيني والآخر المحور الصادي, وكذلك يمكن استخدام الخرائط:

وتستخدم لبيان الإجراءات المتبعة لانجاز مهمة ما , كخريطة سير العمل قد توضح بسهولة العملية التي تمر بها العمليات الإنتاجية مثلا .

من خلل ما سبق ذكره نستنتج أن البحث العلمي بمختلف أساليبه وطرقه يقوم على منهج منظم للتفكير العقلي لمعالجة الظواهر محل البحث والدراسة بل أن التقدم العلمي الراهن يرجع الفضل فيه لاستخدام منهج البحث العلمي كوسيلة للتفكير.

كما أن الاكتشافات الباهرة منذ عصر النهضة إلى يومنا هذا إنما هي مرتبطة بالتحويلات في مناهج البحث، وإن ما زاد في الاضطراب في حياتنا اليومية هو غياب الاعتناء بمناهج البحث إذ أصبحت جل الدراسات والبحوث مجرد معلومات يتم تدوينها دون الاعتماد على منهج واضح للتفكير والتحليل، ومن ثم كانت النتيجة غياب الإبداع العلمي والابتعاد عن تأثيراته الايجابية على جوانب الحياة الخاصة بمجتمعنا.



## الفصل الرابع عشر

### أخلاقيات الإدارة

## الفصل الثالث عشر

### أخلاقيات الإدارة

تعد أخلاقيات الإدارة من المقومات الأساسية في العمل الوظيفي، حيث أن هناك عدة نقاط في هذا الموضوع، أهمها ما يلي:

#### أولاً :

أن الإدارة تتكون من ثلاثة عناصر هي :

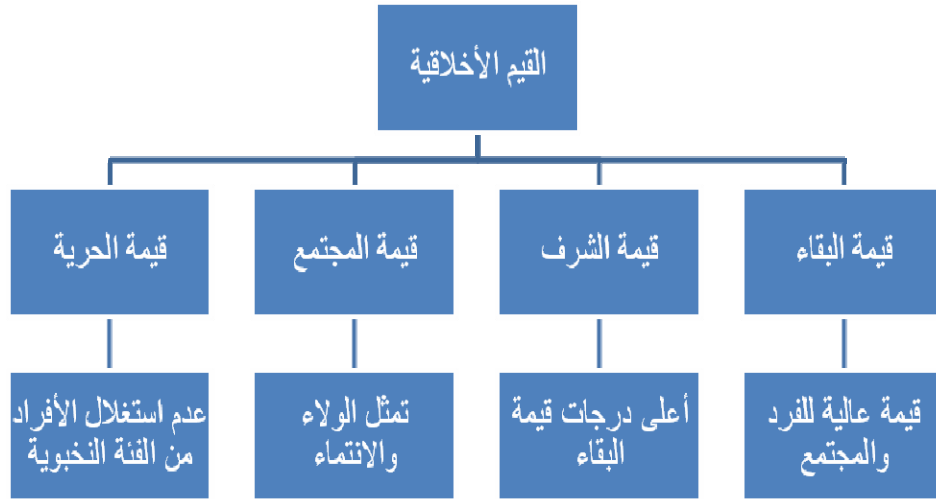
- ١ - هدف محدد نسعى إلى تحقيقه.
- ٢ - سلوك وإجراءات تستخدم للوصول للهدف .
- ٣ - جهود بشرية لاستثمار الإجراءات المحققة للأهداف .

وأن أخلاقيات الإدارة تمثل سلوك العاملين في إطار العمل الإداري، وبالتالي فهي القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك الموظف المحمود المستحب الذي يجب عليهم الالتزام به وعدم الخروج عنه.

#### ثانياً :

أن القيم الأخلاقية تنقسم إلى أربعة أنواع هي :

١. قيمة البقاء.
٢. قيمة الشرف.
٣. قيمة المجتمع .
٤. قيمة الحرية



### ثالثاً:

أن الموظف يضع له أخلاقيات تعتمد على ما يؤمن به من قيم وبالتالي يتولد لديه نوع من السلوك الوظيفي ، وهذا السلوك قد يكون أخلاقياً سليماً أو سلوكاً أخلاقياً سيئاً .

### رابعاً :

أن الأخلاقيات الإدارية تتصل هي:وفيق بين مفهومي السلطة للمسؤولية في الإدارة فالأخلاقيات ما هي إلا جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية وأحد الضوابط التي بمقتضاها تحول الإدارة دون التعسف أو إساءة السلطة واستغلال النفوذ من قبل المسؤولين أو الموظفين .

### خامساً :

أن مصادر الأخلاق في الإدارة هي :

١- البيئة:هو: القرآن الكريم - السنة النبوية.

- ٢- البيئة : القيم - التقاليد - العادات ، ونحو ذلك .
  - ٣- الأنظمة واللوائح: وهي التي تصدر من المؤسسة من أجل تنظيم العمل الإداري.
- وقد جاء في المادة (١١) من نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية يجب على الموظف خاصة ما يلي:
- ١- أن يترفع عن كل ما يخل بشرف الوظيفة والكرامة سواء كان ذلك في محل العمل أم خارجه.
  - ٢- أن يراعي آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه .
  - ٣- أن يخصص وقت العمل لأداء واجبات وظيفته وأن يتقيد بالأوامر الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظم والتعليمات .
- كما جاء في المادة ( ١٢ ) من النظام نفسه يحظر على الموظف خاصة ما يلي :
- ١- إساءة استعمال السلطة الوظيفية.خلافه.ل النفوذ .
  - ٢- قبول الرشوة أو طلبها بأي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة.
  - ٣- قبول الهدايا أو الإكراميات أو خلافه .
- وجاء في المادة ( ٩٦ ) فقرة (ج) من نظام العمل والعمال بالمملكة العربية السعودية ما نصه " أن يلتزم العامل بحسن السلوك والأخلاق أثناء العمل ".

#### سادساً :

أخلاقيات الموظف غير المحموده أو غير المشروعة :

- ١- عدم المحافظة على سرية العمل .
  - ٢- النقد غير البناء أو اللوم غير المبرر للجهات التشريعية .
  - ٣- ممارسة بعض الأمثل:مثل: التجارة، الشركات، والمهن الأخرى غير الوظيفية.
  - ٤- انحراف السلطة مثل : استغلال النفوذ ، الرشوة ، الهدايا والإكراميات ، الواسطة ، الاختلاس ، التزوير .
- أن العاملين يواجهون مواقف يومية تختبر من خلالها خصالهم الأخلاقية ، وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام كلما ازدادت حساسية مزايه وخصاله الخلقية أهمية وأن تفشي الفساد والتدهور الأخلاقي في المستويات الإدارية العليا يشكل خطراً كبيراً .
- وفيما يلي عشرة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري وهي :**
- ١- أن يهتم بمصالح العاملين والجمهور الخارجي ويجعلها محوراً لقراراته .
  - ٢- أن ينجز مسؤولياته المهنية بكل أمانة وصدق وإخلاص .
  - ٣- أن يدعم ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية لكل الأفراد .
  - ٤- أن يحترم وينفذ القوانين والأنظمة المعمول بها في مجتمعه .
  - ٥- أن يطبق السياسات الإدارية المرسومة .
  - ٦- أن يسلك سبلاً ملائمة وسليمة لتصحيح القوانين و السياسات الإدارية.
  - ٧- أن يتجنب استغلال مركزه لمكسب أو مصلحة شخصية .

- ٨- أن يسعى للحصول على درجات أكاديمية أو تأهيل مهني أو تدريب من مؤسسات معترف بها.
- ٩- أن يحافظ على مستوى المهنة ويسعى لتحسين فعاليتها من خلال البحث واستمرارية النمو المهني .
- ١٠ - أن يحترم جميع العقود والاتفاقات السارية ويلتزم بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها .
- ولكن مهما كانت القواعد والمعايير الأخلاقية التي يمكن أن يطورها المتخصصون العاملون في مهنة الإدارة، فإنها لابد وأن تأتي بالإطار الأيديولوجي والفكري والمستوي الحضاري الذي تعيشه الأمة ، فالبعد الأيديولوجي أو الفكري والعقدي في السلوك الأخلاقي مهم جداً ، فالإنسان أياً كان موقفه من الحياة لابد من أن يكون فيلسوف نفسه في تعامله مع ما يواجهه من قضايا ومشاكل وبدون هذا البعد العقدي يفقد الإنسان نجاحه وضمان فاعليته وصدق الله العظيم عندما وصف رسوله الكريم بقوله " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " (آل عمران ١٥٩)، وقوله تعالى " وإنك لعلى خلق عظيم " ( القلم : ٤ )

## المراجع والمصادر

### مراجع باللغة العربية:

١. طنبب، محمد شفق، وآخرون: أساسيات الإدارة المالية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، ١٩٩٢م.
٢. شريف، علي: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، مصر، ١٩٨٧م.
٣. عبدو، علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط ١١، دار النهضة العربية، مصر، ١٩٨٠م.
٤. عساف، محمود: أصول الإدارة، القاهرة: مطبعة لطفى، ١٩٨٢م.
٥. الرفاعي، أحمد حسين: مناهج البحث العلمي، ط ١، دار وائل، عمان، ١٩٩٨م.
٦. مراد، فيصل، الإدارة ( عمان: دار مجدلاوي، ١٩٨٣).
٧. توفيق، جميل احمد، إدارة الأعمال، (مدخل وظيفي)، (بيروت: دار النهضة العربية، سنة ١٩٨٦).
٨. المغربي، كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، (الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سنة ١٩٩٥).
٩. الشيخ سالم، فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارة المدنية، (عمان: مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، سنة ١٩٩٥م).
١٠. الصحن، محمد زيد وآخرون، مبادئ الإدارة، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٢م.
١١. منصور، علي محمد، مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"، القاهرة، مجموعة النبل العربية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.

- ١٢ . غانم، عمر والشرقاوي، علي، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١م.
- ١٣ . ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر) الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٩١.
- ١٤ . الشريف، علي، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، ١٩٩٧م.
- ١٥ . غنيم، أحمد، مبادئ الإدارة، القاهرة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٢م.
- ١٦ . درة، عبد الباري، حالات إدارية عربية، الأردن، مكتبة المحتسب، الطبعة الأولى، ١٩٨٥م، ص ٦٧
- ١٧ . المنيف، إبراهيم عبد الله، (الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام) دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، ١٩٨٣.
- ١٨ . فصوص، احمد عبد ربه، "فن القيادة في الإسلام" مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن.
- ١٩ . سليمان، حنفي محمود، "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية - الإسكندرية - ١٩٨٠م.
- ٢٠ . المغربي كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال : "أسس ووظائف". مكتبة عمان، عمان، الأردن ١٩٧٤م.
- ٢١ . علاقي، مدني عبد القادر، "الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية". تهامة، جدة، السعودية، ١٩٨٥م.
- ٢٢ . عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، السعودية ١٩٨٢م.
- ٢٣ . الهواري، سيد، (المديرون ٥ أنواع). مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥م.



٢٤. النجار، محمد عدنان، "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠.
٢٥. الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢.
٢٦. عامر، سعيد يسن، "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها" دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٨٦.
٢٧. جودة، محفوظ أحمد، "العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات" دار الهلال، ١٩٩٦.
٢٨. الصباح، عبد الرحمن - مبادئ الرقابة الإدارية - دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان ١٩٩٧ م .
٢٩. الشنواني، صلاح - التنظيم الإداري في قطاع الأعمال -دار المعارف - مصر ١٩٦٦ م .
٣٠. ياغي، محمد عبد الفتاح، مبادئ الادارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، المجتمعة الاردنية، الطبعة الثالثة .
٣١. السلمي، على، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ١٩٩٥ م.
٣٢. يوسف، سمير، إدارة المنظمات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٠ م.

مراجع باللغة الأجنبية :

1. American Accounting Association: "A Statement of Basic Accounting Theory", 1966 in Arnold, John and Hope Tony: Accounting for Management Decisions, Prentice Hall International, 1983.
2. Certo, Samuel C.: "Modern Management", 4th ed., Allyn and Bacon, Boston, 1992.
3. Christopherson, Derman and Baughan E.c.,: "Reminisces of Operational Research in World War II by Some of its Practitioners": II, J. Opl. Res. Soc. Vol. 43, No. 6, June 1992
4. Forgiogne, Guisseppi, A.: "Quantitative Decision-Making", Wadsworth Publishing Company, 1986
5. Jones, H. G. : "Early OR in the steel Company of Wales", J. opl Res. Soc. Vol. 43, No. 6, June 1992.
6. Keith Davis "Human Relations at work". New York, Mc Graw – Hill Book Company, 1969.
7. Kohler, Heinz: "Economics", D. C. Health and Company, Lexington, 1992.
8. Lewis, Richard & Gillespie, Ian: "Foundation in Accounting", Prentice Hall International, 2nd edition, 1986.
9. Miner, John, Singleton, Timothy M. and Luchsinger, Vincent P.: "The Practice of Management", Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, 1985.

10. Pearce II, John A. & Robinson Jr., Richard B.: "Management", Random House Inc., 1989.
11. Whyte, William (man and organization) Homewood, 111, Richard, Irwin Inc, 1959.
12. James Higgins".The Management challenge" Macmillan publishing Company, USA 1991.
13. Aldage and Stearn "Management" by South Western publishing co. Cincinnati, Ohio 2, ED 1991.
14. Kathryn. Batrol and David martin "Management" McGRAW-Hill, INC. 1991.
15. John A.Pearce and Richard B.Robinson, Jr "Management" by random house Inc 1ed 1989.
16. Richard L.Daft "Management" by dryden press U.S.A 2<sup>nd</sup> Ed 1991
17. El-Farra, M. & Macmillen, M. "External Constraints on Manufacturing Development in Israeli-Occupied Gaza" Middle Eastern Studies, Vol. 36, No. 1, January 2000.
18. Yucelt, Ugur "Managerial Practices in the Middle East" in Kaynak E. (ed.) International Business in the Middle East, Berlin: Walter de Gruyter & Co, 1985.
19. Abuznaid, Samir, "Environmental Pressures Facing West Bank Managers", the Third Arab Management Conference, University of Bradford: Arab Management Conference, 1995.
20. Hall, D. and Raffo, C., Business Studies. Lancs: Causeway Press Ltd., 1997



## الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة الكتاب	٧
الفصل الأول : مفهوم الإدارة	٩
مقدمة	١١
مفهوم الإدارة	١٢
الإدارة في الحضارات القديمة	١٦
الإدارة في الحضارة الإسلامية	١٧
المتغيرات التي أدت إلي ظهور الإدارة كعلم	١٨
أهمية الإدارة في الوقت الراهن	١٩
أهداف الإدارة	٢٠
عناصر الإدارة	٢٣
المستويات الإدارية	٢٤
مجالات الإدارة	٢٥
مفهوم الإدارة كعلم وفن	٢٩
علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	٣١
عناصر العملية الإدارية	٣٣
الفصل الثاني : تطور الفكر الإداري	٣٧
مقدمة	٣٨
المدرسة الكلاسيكية	٣٨
المدرسة السلوكية	٤٦

٤٩	المدرسة التجريبية
٥٢	مدرسة النظم الاجتماعية
٥٥	المدارس الحديثة في الإدارة
٦١	الفصل الثالث : التخطيط
٦٢	مقدمة
٦٢	تعريف التخطيط.
٦٣	مفهوم التخطيط.
٦٥	أهمية التخطيط .
٦٨	فوائد التخطيط.
٦٩	أنواع التخطيط.
٧١	عناصر التخطيط
٧٢	خطوات التخطيط.
٧٥	خصائص التخطيط الجيد.
٧٧	معوقات التخطيط.
٧٩	الفصل الخامس : التنظيم
٨٠	مقدمة
٨٠	مفهوم التنظيم الإداري.
٨١	عناصر التنظيم الإداري.
٨١	فوائد التنظيم الإداري .
٨٢	أنواع التنظيم الإداري .
٨٣	مبادئ التنظيم الإداري .

٨٩	خصائص التنظيم الفعال.
٩٠	الهيكل التنظيمي .
٩٠	خطوات بناء الهيكل التنظيمي
٩١	العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي
٩٢	أسس التقسيم التنظيمي .
٩٨	الخرائط التنظيمية
١٠٢	الفصل السادس : التوجيه والقيادة
١٠٤	مقدمة
١٠٤	مفهوم التوجيه.
١٠٥	مفهوم القيادة الإدارية .
١٠٦	مصادر قوة القائد.
١٠٧	أنماط القيادة وأساليبها.
١٠٩	العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.
١١٠	سلوك المد ير الناجح / القائد الفعال.
١١١	نظريات القيادة.
١١٥	مواصفات القائد الناجح.
١١٥	الفرق بين الإدارة والقادة والرئاسة .
١٢١	الفصل السابع : الاتصالات الإدارية
١٢٢	مقدمة
١٢٣	تعريف الاتصال
١٢٤	عناصر عملية الاتصال
١٢٦	أنواع الاتصالات الإدارية

١٢٧	خصائص الاتصال الفعال
١٢٨	معوقات الاتصال
١٣١	الفصل الثامن : الحفز الإنساني
١٣٢	مقدمة
١٣٣	تعريف الحفز الإنساني.
١٣٤	أهمية الحفز الإنساني .
١٤٣	أنواع الحفز الإنساني .
١٣٥	نظريات الحفز الإنساني.
١٤١	الفصل التاسع : الرقابة الإدارية
١٤٢	مقدمة
١٤٣	تعريف الرقابة
١٤٤	علاقة الرقابة بالتخطيط
١٤٤	خصائص الرقابة
١٤٤	أهداف الرقابة
١٤٥	الشروط الواجب توافرها في النظام الرقابي
١٤٦	مجالات الرقابة
١٤٧	أدوات الرقابة الإدارية
١٤٩	أنواع الرقابة
١٥١	خطوات الرقابة الإدارية.
١٥٤	خصائص الرقابة الفعالة.
١٥٥	الفصل العاشر :اتخاذ القرار



١٥٦	مقدمة
١٥٦	مفهوم اتخاذ القرار
١٥٧	عناصر اتخاذ القرار
١٥٧	أنواع القرار
١٦٠	خطوات اتخاذ القرار
١٦٤	الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار
١٦٥	مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار
١٦٥	عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار
١٦٧	الفصل الحادي عشر: البيئة الإدارية
١٦٨	مقدمة
١٦٨	مفهوم البيئة الإدارية.
١٦٨	عناصر البيئة الإدارية.
١٦٩	البيئة الداخلية للإدارة.
١٧٤	البيئة الخارجية للإدارة.
١٨٥	الفصل الثاني عشر : الإدارة الالكترونية
١٨٦	مقدمة
١٨٦	تعريف الإدارة الإلكترونية.
١٨٦	أهداف الإدارة الالكترونية .
١٨٧	الإدارة التقليدية .
١٨٧	خطوات سير العمل في الإدارة التقليدية
١٨٨	خطوات سير العمل في الإدارة الالكترونية
١٨٨	أهمط الإدارة الإلكترونية .

١٩٠	عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية
١٩١	مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
١٩٢	أمن المعلومات .
١٩٣	معوقات الإدارة الإلكترونية.
١٩٥	الفصل الثالث عشر: البحث الإداري
١٩٦	مقدمة
١٩٧	مفهوم البحث العلمي
١٩٨	تعريف البحث العلمي.
١٩٨	مراحل التطور الفكري ومناهج البحث العلمي.
٢٠٠	خصائص البحث العلمي .
٢٠٠	أنواع البحث العلمي.
٢٠٣	أهمية البحث العلمي.
٢٠٣	مناهج البحث العلمي.
٢٠٤	أنواع مناهج البحث العلمي.
٢٠٦	علاقة علم المناهج بالعلوم الإدارية والاجتماعية والقانونية
٢٠٨	طرق البحث الإداري .
٢١٠	تكامل طرق البحث .
٢١٣	الفصل الرابع عشر: أخلاقيات الإدارة
٢١٩	المراجع والمصادر
٢٢٥	الفهرس